As relações públicas e a educação corporativa

ROSEANE ANDRELO

AS RELAÇÕES PÚBLICAS E A EDUCAÇÃO CORPORATIVA

UMA INTERFACE POSSÍVEL

Sumário

Introdução

As organizações, sejam elas do primeiro, segundo ou terceiro setor, vivenciam uma realidade complexa: a competitividade está cada vez mais acirrada; grandes corporações fundem-se e aumentam seu poder; a globalização derruba fronteiras e faz com que símbolos desterritorializados agreguem- se a diferentes culturas; consumidores tornam-se mais críticos e, com o aparato das redes digitais, ganham amplos espaços de manifestação; a informação, mais disponível do que nunca, passa a ser representada em diversas formas.

Nesse cenário, a formação permanente do público interno, que inclui todo o corpo de funcionários e a alta direção, é indispensável. Muitas empresas assumem esse papel e desenvolvem programas de educação corporativa, que vão além do treinamento, privilegiando o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades. Este trabalho tem como preceito o fato de que esse é um dos papéis das Relações Públicas, área responsável pela gestão do relacionamento entre organizações e públicos estratégicos, o que implica geração e difusão de informações por meio de diferentes recursos tecnológicos.

A proposta deste livro é que as Relações Públicas também devem atuar na formação dos públicos internos, para que saibam selecionar e utilizar as informações mais relevantes em determinados ambientes organizacionais. Esse processo demanda que os instrumentos de co-

municação dirigida, sobretudo aqueles baseados em mídia, tenham alcance mais amplo do que o usual – de meros difusores de informação. É preciso assumir o papel dialógico da comunicação, fazendo com que os atores sociais envolvidos também sejam emissores. Para isso, eles devem ter competência em comunicação e informação, o que, na atualidade, pressupõe destreza no uso da linguagem digital em ambiente organizacional.

Assim, a questão que motiva o presente trabalho é: como as Relações Públicas podem promover competência em comunicação e literacia digital, visando ao acesso, ao uso e à produção de conteúdo em ambiente organizacional?

Parte-se do princípio de que, ao promover um programa de educação corporativa, baseado na aprendizagem aberta e no uso de recursos da internet e das redes sociais, o profissional de Relações Públicas concretiza o modelo simétrico de duas mãos, na relação equilibrada de interesses entre organização e público interno.

A discussão aqui apresentada alia fundamentação teórica a pesquisa de natureza aplicada, com descrição e análise dos resultados de um website baseado na abordagem de educação aberta, com foco na comunicação corporativa. Trata-se, portanto, de um trabalho centrado na interface entre comunicação e educação, o que solicitou o diálogo com teorias das duas áreas.

Este livro está estruturado em duas partes. Na primeira, são debatidos os conceitos que fundamentam a pesquisa: a centralidade da informação e suas consequências no ambiente organizacional; a necessidade de comunicação estratégica, baseada no relacionamento com diversos públicos, especialmente o interno; os novos desafios da educação, incluindo a formação de competências em informação, comunicação e linguagem digital, por meio da educação corporativa. Na segunda parte, são apresentados e analisados os resultados da pesquisa empírica.

1
A centralidade da informação e a intersecção com a internet

A informação sempre exerceu papel importante na sociedade. A partir da década de 1980, entretanto, ela se tornou central. Essa nova perspectiva tem como base as transformações ocasionadas pelo capitalismo na estrutura social, decorrentes de mudanças tecnológicas, alterações na estrutura de emprego e exigência de conhecimento das tarefas realizadas pelos trabalhadores. Esse momento, chamado por Castells (1999) de revolução tecnológica, tem como ingrediente básico a informação. Ela se originou e difundiu-se "[...] não por acaso, em um período histórico da reestruturação global do capitalismo, para o qual foi uma ferramenta básica" (ibidem, p.31).

Alguns indicativos do "capitalismo informacional", termo cunhado por Castells, advêm do próprio mercado. Em 2014, no ranking das três empresas mais valiosas do mundo, estavam Apple, Samsung e Netflix. Das organizações que figuraram entre os dez primeiros lugares, apenas uma, o Walmart, é considerada não tech (*Exame*, 2014). Especificamente no Brasil, entre as empresas de serviços de informação e comunicação, o setor de Tecnologia de Informação (TI) ocupa o posto de segundo maior rendimento, segundo pesquisa referente ao período de 2006-2007 (IBGE, 2007).

A fusão de grandes corporações, tendência atual da economia, é um processo corrente, sobretudo, entre empresas que atuam com informação. De acordo com pesquisa realizada pela KPMG (2013), no ranking setorial de transações no Brasil, o setor de TI desponta em primeiro lugar entre fusões e aquisições, no quarto trimestre de 2013. As empresas de internet aparecem em quarto lugar, e as de publicidade e editoras em nona colocação, ao lado de empresas de telecomunicação e mídias.

Tecnologia e informação são centrais no sistema econômico atual, e não apenas entre as organizações que atuam diretamente com esses elementos. Afinal, a terceira revolução tecnológica, ocorrida na segunda metade do século XIX, dá-se não pela centralidade de conhecimentos e informação, mas pela "aplicação desses conhecimentos dessa informação para a geração de conhecimentos e de dispositivos de processamento/comunicação da informação, em um ciclo de realimentação cumulativo entre a informação e seu uso" (Castells, 1999, p.51).

Ao considerar o fenômeno da globalização, as Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) potencializam as consequências nas organizações, pautadas por um cenário incerto e complexo. Reformulam-se estratégias de produção e distribuição, voltadas para um mercado cada vez mais amplo e competitivo, mas também se amplia o diálogo com os públicos envolvidos, agora advindos de diferentes espaços e culturas.

Ferrari (2009) lembra que, nas organizações, é pelos valores compartilhados pela totalidade dos seus membros que elas expressam objetivos e metas e afirmam-se como únicas na sociedade e no mercado. Considerando que valores são distintos em cada sociedade, é preciso ter em mente a pluralidade e a heterogeneidade dos países ao analisar cenários. "O debate sobre o comportamento das organizações deve também levar em conta as relações das organizações

entre si tendo como cenário o contexto social, seja ele local, nacional ou global" (Ferrari, 2009, p.140). Afinal, existe relação estreita entre a cultura organizacional e a nacional.

A cultura é um dos componentes de um cenário em constante mutação, que deve ser considerado no planejamento organizacional. Informações de dentro e de fora da organização são insumos para análise e construção de cenários, colaborando para um bom planejamento e, consequentemente, para uma gestão estratégica, em um mundo marcado por incertezas e pela alta competitividade.

Analisar cenários significa, entre outros aspectos, olhar também para fora da organização e, a partir dos dados levantados, ter um panorama amplo da situação: melhorar a gestão, inclusive da comunicação organizacional, diminuir a incerteza nas decisões e elaborar planejamentos de médio e longo prazo. Para Neves (2000), é preciso interpretar sinais que indicam o possível acontecimento de eventos que, por sua vez, gerarão mudanças na organização, desde pequenos ajustes até verdadeiros reposicionamentos.

Evidencia-se que por meio da tecnologia, em um mundo cada vez mais multicultural, o fenômeno da globalização coloca em evidência a esfera cultural. Ao analisar as organizações sob a ótica da cultura, passa-se a encará-las como redes de interação social que impactam ambientes interno e externo e que são impactadas por eles (Ferrari, 2009).

Pensar na interculturalidade no âmbito organizacional implica também uma outra abordagem sobre a cultura organizacional contemporânea, visto que a ampliação e a frequência de equipes de trabalho interculturais em organizações do mundo todo já são uma realidade e oferecem um novo arranjo para os estudos sobre cultura. Segundo o Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural da Unesco (2009), inter-relação e interdependência entre culturas estão levando as sociedades ao desenvolvimento de um diálogo intercultural, necessário para a convivência em um mundo

diverso, no qual as interações culturais tornam-se cada vez mais frequentes.

Ao ponderar a interação entre pessoas, tem-se um cenário de reconhecimento do papel que exercem no âmbito econômico, não mais apenas como consumidoras ou como mão-de-obra nos diversos setores produtivos. No cenário marcado pela centralidade da informação, o conhecimento é tido como vital, como um dos principais ativos das corporações.

> O diferencial entre as empresas não são mais as máquinas utilizadas no processo produtivo da era industrial, mas sim o somatório do conhecimento coletivo gerado e adquirido, as habilidades criativas e inventivas, os valores, atitudes e motivação das pessoas que as integram, o grau de satisfação dos clientes, a quantidade de informação gerada e disseminada, dividida. (Santos, 2009)

Diferente de dados, que são meros descritíveis sem interpretação, a informação caracteriza-se por ser uma mensagem organizada, com significado, relevância e propósito. O conhecimento é resultante de uma experiência humana, com origem e aplicação na mente das pessoas, e depende da internalização e da interpretação (Belluzzo, 1999). Com o impacto da globalização associado à revolução tecnológica, tem-se um novo padrão de conhecimento, menos discursivo, mais operativo; menos particularizado, mais interativo.

Para as organizações, mais do que o conhecimento individual, importa o coletivo, desenhado a partir do momento em que seus públicos interagem de forma planejada, com objetivos claros e apoiados pelos gestores. A interação ganha destaque, sobretudo ao se considerar que a organização não cria conhecimento sem pessoas. Cabe a ela estimular atividades criadoras de conhecimento.

> Em uma economia onde a única certeza é a incerteza, a fonte certa de vantagem competitiva duradoura é o conhecimento. Quando os mercados se transformam, as tecnologias proliferam, os competidores multiplicam-se e os produtos tornam-se obsoletos quase do dia para a noite, as empresas bem-sucedidas são as que criam consistentemente novos conhecimentos, disseminam-no amplamente pela organização e o incorporam rapidamente em novas tecnologias e produtos (Takeuchi; Nonaka, 2008, p.39).

Outra característica do cenário atual diz respeito ao fato de que, para os trabalhadores, a carteira de trabalho assinada deixa de ser única opção de fonte de renda. De um lado, registra-se crescimento da economia informal, fenômeno da conjuntura econômica, muitas vezes ligado à baixa escolaridade. De outro, tem-se novas formas de fazer negócios, com profissionais capacitados atuando de forma autônoma em *startups* ou mesmo na economia colaborativa. Trata-se, segundo Bueno (2013, p.62), de um modelo, segundo o qual, pessoas ou grupos mobilizam-se "[...] para propor novos produtos e processos, resolver problemas em equipe, instaurando uma gama formidável de bens e serviços, gratuitos ou não".

O cenário ainda inclui a alta rotatividade de emprego. Dados do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (Dieese) mostram que, em 2013, a taxa de rotatividade global chegou a 63,7%, no mercado de trabalho celetista. No Brasil, segundo o instituto, predomina o emprego de curta duração, considerado outro indicador de flexibilidade contratual de trabalho. Cerca de 45% dos desligamentos, no período entre 2012 e 2013, aconteceram com menos de seis meses de vigência dos contratos. Entre os motivos elencados, predomina a motivação patronal (68,3%, no final do período analisado). Embora o percentual seja menor, os desligamentos por iniciativa do trabalhador au-

mentaram paulatinamente: em 2002, representavam 15,6%; em 2013, o percentual cresceu para 25% (Dieese, 2013).

Uma explicação possível remete ao perfil do público mais jovem, integrante da chamada Geração Y. Ainda que rotulações sejam perigosas e não se possa fazer generalizações, sabe-se que há tendências, uma vez que se tratam de pessoas que vivenciaram um mesmo processo histórico e mudanças sociais importantes. A geração nascida entre 1980 e 1995 contou com pais e mães no mercado de trabalho. Apesar da ausência em casa, os pais protegeram mais os filhos. Como consequência desse modo de educação, os jovens dessa geração, quando ingressam no mercado de trabalho, têm dificuldade de aceitar críticas e respeitar hierarquias, e possuem grande familiaridade com as novas tecnologias.

Embora ainda haja precarização de trabalho, o "[...] perfil dos trabalhadores tem, paulatinamente, incorporado novos atributos, como a luta pela melhoria da qualidade de vida e das condições de trabalho, o que acarreta novas demandas para as organizações" (Bueno, 2013, p.62). A rotatividade no trabalho também não é interessante para as organizações, uma vez que representa gastos com capacitação de novos trabalhadores e com custos dos desligamentos.

As reflexões feitas até aqui demonstram, além das mudanças constantes e da complexidade, que a informação aliada às novas tecnologias tem remodelado e impactado as economias nacionais. Não se trata de pautar a discussão pelo viés do determinismo tecnológico. Essa visão que já foi alvo de críticas de Matterlart (2002), tida como extrapolação conceitual indevida, sobretudo ao valorizar a crença no poder miraculoso das tecnologias informacionais, enfatizando o discurso salvador.

Sabe-se, contudo, que, embora a tecnologia não determine a sociedade, a sociedade pode sufocar o desenvolvimento tecnológico, sobretudo, por intermédio do Estado. Ou, por

intervenção estatal, a sociedade pode entrar em processo acelerado de modernização tecnológica (Castells, 1999).

> O que deve ser guardado para o entendimento da relação entre a tecnologia e a sociedade é que o papel do Estado, seja interrompendo, seja promovendo, seja liderando a inovação tecnológica, é um fator decisivo no processo geral, à medida que expressa e organiza as forças sociais dominantes em espaço e época determinados. Em grande parte, a tecnologia expressa a habilidade de uma sociedade para impulsionar seu domínio tecnológico por intermédio das instituições sociais, inclusive o Estado. (Castells, 1999, p.31)

Ao considerar a relação entre Estado, informação e tecnologia, outro aspecto permeia essa discussão. Na esfera política, sobretudo no que diz respeito à manutenção da democracia, que gira em torno da capacidade dos indivíduos de participar de modo efetivo da tomada de decisões que os afeta, a informação é fundamento essencial. Para Bobbio (2000, p.30), regime democrático pode ser caracterizado como "um conjunto de regras (primárias ou fundamentais) que estabelecem quem está autorizado a tomar as decisões coletivas e com quais procedimentos".

Democracia, portanto, perpassa pela ideia de participação que, por sua vez, está relacionada à discussão sobre direito à informação. Esse direito interliga-se à noção de cidadania, considerada como exercício de direitos e deveres civis, políticos e sociais. Entre os direitos civis que se referem às liberdades individuais, destaca-se a liberdade de expressão. No que diz respeito aos direitos políticos, a informação permite a escolha política, um instrumento para a ampliação dos direitos sociais básicos, como saúde, educação e transporte.

A consciência de todos esses direitos e o bom uso deles requer um direito básico, que é o acesso à informação. Na

gestão pública, a informação é ferramenta essencial para combater a corrupção e os atos ilícitos no governo. Por fim, a democracia também implica prestação de contas e, consequentemente, boa governança, uma vez que o público tem o direito de acompanhar as ações de seus representantes e de participar de um debate aberto sobre a tomada de decisões. Os cidadãos precisam ser capazes "de avaliar o desempenho do governo, o que depende do acesso à informação sobre o estado da economia, sistemas sociais e outras questões de interesse público" (Mendel, 2009, p.5).

Para que isso aconteça, é imprescindível haver a consciência de que os órgãos públicos detêm informação em nome da população, e não para eles próprios. Na prática, é possível ir além de fornecer informações solicitadas, adotando-se políticas de divulgação rotineira de atos públicos.

> Um princípio subjacente básico que rege o direito à informação é o princípio da divulgação máxima, que flui diretamente das garantias internacionais primárias do direito à informação. Este princípio envolve a presunção de que toda informação sob o controle de órgãos públicos deve estar sujeita à divulgação e esta presunção somente poderá ser afastada quando houver risco prevalente de lesão a um interesse público ou privado legítimo. Outros padrões essenciais são os de que sistemas e processos devem ser estabelecidos para efetivar o direito à informação na prática e de que os órgãos públicos devem envidar todos os esforços razoáveis para facilitar o acesso. Ademais, devem ser implementados sistemas independentes de apelação para impedir a administração de exercer um poder discricionário indevido na interpretação da abrangência de exceções ao direito de acesso, bem como em outros aspectos do direito. (Mendel, 2009, p.30)

O reconhecimento da importância da informação advinda de órgãos públicos representa uma mudança de consciência por parte de administradores, de legisladores

(a Lei de Acesso à Informação, de 2011, é um exemplo) e da população em geral. Também contribuem para isso as Tecnologias de Informação e Comunicação, que têm a internet como paradigma. Afinal, não é apenas a infraestrutura material da comunicação digital que importa, mas também o universo de informações que ela abriga, bem como os seres humanos que navegam e alimentam esse universo (Lévy, 2000). Esse universo oceânico baseia-se em características, das quais algumas foram consideradas importantes para sustentar a linha de raciocínio desse trabalho e foram sintetizadas no Quadro 1.

Quadro 1 – Características da internet

Conexão em rede	Tudo é comunicável e tudo está em rede: pessoas, máquinas, objetos, monumentos, cidades. Tem-se um imenso banco de dados.
Liberação do polo da emissão	Emergência de vozes e discursos, antes reprimidos pela edição da informação pelo mass media.
Interatividade	Usuário pode produzir e distribuir informação, mesmo em espaços criados por outras pessoas ou organizações. Há chats, fórum, e-mails.
Linguagem multimidiática	Informações são representadas em diversas linguagens, como sonora, audiovisual, fotográfica e textual.
Desterritorialidade	Em território, tem-se a ideia de controle sobre fronteiras. Desterritorializar é movimentar-se nessas fronteiras, criar linhas de fuga. Diversifica-se o consumo de bens simbólicos.
Fluxo incessante de informações	Informações sobre os mais diversos assuntos e de diversas fontes são produzidas e distribuídas constantemente.

Fonte: Lemos (2007); Moherdaui (2007)

Se a internet ganha destaque no contexto que vem sendo desenhado, a discussão sobre o papel da informação na sociedade também perpassa, obrigatoriamente, pela informação midiática, ou seja, toda a divulgação, com conteúdo jornalístico, publicitário ou de entretenimento,

feita por meios de comunicação de massa, com veiculação por radiodifusão, meio digital ou meio impresso. Além de serem grandes indústrias que geram lucro e empregos diretos e indiretos, as empresas de comunicação formam o mais expressivo sistema de informação, representação, identidade e expressão.

Moles (1984) chama de cultura mosaica a experiência de cada indivíduo com mensagens diversas, apresentadas de forma fragmentada, típica da mídia. O rádio e a TV, por exemplo, divulgam vários assuntos em tempo reduzido e intercalados com peças publicitárias. Ou seja, essa estrutura midiática contribui para a diminuição da coerência interna das mensagens, uma vez que elimina todo processo de ação filosófica ou mesmo de argumentação. Assim, Moles aponta a necessidade de distinguir a cultura mosaica da cultura criativa, de forma que a agregação de conhecimentos diversos seja diferenciada do conhecimento estruturado, no qual os elementos da mensagem de base são ligados por um canal de contratos lógicos a algum outro elemento do discurso que será transmitido.

> Agora, se nós quisermos viver em um universo regrado pelo pensamento científico, é preciso um mínimo de coerência do discurso que convém adquirir; é esta estruturação do campo dos conhecimentos que transforma uma cultura mosaica em uma cultura eficaz e que faz passar da erudição à criação, do mágico ao sistemático. É, portanto, sobre esse fator que deverá se dirigir um dos esforços principais de uma nova educação e é a partir dele que se examinará a aptidão de diferentes sistemas de mídias em conviver e em imprimir no cérebro dos receptores sejam mensagens sejam modos de comportamento mais ou menos coerentes. (Moles, 1984, p.39, tradução nossa)[1]

---

1 "*Or, si nous voulons vivre dans un univers réglé par la pensée scientifique, c'est précisément un minimum de cohérence du discours qu'il convient d'acquérir; c'est cette structuration du champ*

Além disso, mais do que um meio de transmissão cultural, a mídia pode ser considerada como outra forma de cultura, a de massas, que se divulga por meio de técnicas de difusão massiva e dirige-se a uma massa social. Um de seus princípios é a quantidade, já que é compartilhada por milhões de pessoas (Porcher, 1976). Sua condição de cultura é garantida não só pelo que veicula, mas também pela forma como o faz. Ao mesmo tempo que propicia a mediação entre ações culturais e público, realiza essa tarefa a partir de lógica própria, que inclui aspectos econômicos, políticos e técnicos.

Frente a esse cenário há que considerar as aprendizagens – conteúdo e forma – que estão além da sala de aula e que formam públicos com os quais as organizações se relacionam. As mídias são importantes meios pelos quais as pessoas aprendem conteúdos e valores. Libâneo et al. (2003) avaliam que a educação pode assumir diferentes modalidades. Uma delas é informal, ou não intencional, que diz respeito "às influências do meio natural e social sobre o homem e interfere em sua relação com o meio social". Alguns exemplos são os costumes, as leis, a religião, o tipo de governo entre outros. Outra modalidade é a educação não formal, intencional, que acontece fora da escola, mas de forma pouco estruturada e sistematizada. É o caso dos meios de comunicação de massa, dos movimentos sociais e de espaços como museus e cinemas.

Se educam, os meios de comunicação também exercem o papel de mediadores entre o público e o que acontece na

---

des connaissances qui transforme une culture mosaïquée en une culture efficace et qui fait passer de l' érudition à la création, du magique au systématique. C'est donc bien sur ce facteur que devra porter l'un des efforts principaux d'une nouvelle éducation et c'est à partir de lui qu'on examinera l'aptitude des différents systèmes de médias à convoyer et à imprimer dans le cerveau des récepteurs soit des messages, soit des modes de comportement plus ou moins cohérents."

sociedade. A não ser no ambiente que circunda o público, ele vai saber o que acontece na Prefeitura, na Câmara Municipal, no Congresso Nacional e, até mesmo, em eventos esportivos e culturais pelo que foi e pela forma como foi divulgado, cabendo a ele a interpretação dos fatos. Soma-se a isso o fato de as mídias não refletirem a realidade, mas a representarem, o que invalida a noção de transparência, de "janela" pela qual se vê o mundo.

Tem-se, portanto, novos paradigmas de comunicação, que vão além da tecnologia em si e que perpassam, sobretudo, pelo uso social das TIC. Tendo como foco as consequências desse quadro nas organizações, as mudanças são constantes e drásticas, o que solicita planejamento em frequente revisão e que tenha olhares específicos para a internet. Desse cenário, dois aspectos merecem ser evidenciados: a descentralização do polo emissor e a interatividade, com a consequente formação de redes. São pontos que solicitam da comunicação organizacional e, mais especificamente da área de Relações Públicas, uma atuação mais estratégica, conforme será debatido no próximo capítulo.

2
Relações públicas sob o prisma da estratégia

Uma organização do primeiro, segundo ou terceiro setor, independentemente de características como tamanho e lucratividade, é eficaz se alcançar os objetivos que estabelece para si. E, como dito anteriormente, as organizações existem em um ambiente formado por muitos grupos. Para atingirem os objetivos, elas precisam de pessoas, ou seja, de públicos que, nem sempre, têm os mesmos objetivos dos executivos.

> As organizações experimentam objetivos concorrentes por causa de diferentes valores de seus membros internos e externos e públicos. Não é fácil, portanto, simplesmente esforçar-se para alcançar os objetivos da administração para se tornar uma organização eficaz. (Grunig, 2009, p.39)

Assim, se "o ambiente institucional é constituído pelos públicos que afetam as habilidades da organização para o alcance dos seus objetivos" (Marchiori et al., 2011), é preciso compreender as interseções entre público e organização. Os relacionamentos ganham destaque na gestão e, nesse processo, uma ponderação pertinente está no fato

de que as interações aconteçam, cada vez mais, mediadas por tecnologias.

Até o advento da internet, no âmbito organizacional, prevalecia a comunicação de massa e a linguagem publicitária, recursos praticamente suficientes para criação e manutenção da imagem corporativa. Clientes, comunidade, fornecedores e demais públicos, com exceção de funcionários, sabiam sobre a empresa o que ela gostaria que soubessem, além de informações advindas da compra de seus produtos ou serviços.

Com a internet e, sobretudo com a web 2.0, pessoas comuns assumem o controle de algumas mídias e ampliam o acesso à informação e a possibilidade de expressão. Ao acessar mecanismos de busca, tem-se uma grande quantidade de fontes de informação, que vão além daquelas divulgadas pela organização. Uma das características da linguagem multimidiática é a possibilidade de públicos expressarem-se de acordo com seu próprio código de ética, sem as normas dos meios de comunicação de massa. A partir dessa interatividade, informações verbais e não verbais são compartilhadas em rede.

A Figura 1 circulou na internet em 2013, por ocasião da notícia sobre a suposta contaminação do suco de maçã Ades por hidróxido de sódio (soda cáustica) a 2,5%, o que poderia provocar queimaduras na mucosa da boca e garganta.[1] A notícia foi divulgada na imprensa e ocupou grande espaço nas mídias sociais, produzindo comentários e fotomontagens, como a demonstrada na Figura 1.

1 Fonte: http://oglobo.globo.com/economia/defesa-do-consumidor/ades-contaminado-tinha-soda-caustica-7853935.

Figura 1 – Montagem do suco Ades

Fonte: http://www.xonei.com/ades-contaminado-pode-render-multa--de-r-6-milhoes/

Esse fenômeno faz com que a competitividade acirrada e a ações interativas propiciadas pela internet coloquem a comunicação em posição de destaque nas organizações. Mais do que um meio de distribuição de informações, com o poder centralizado no polo emissor, a internet possibilita que diversos públicos emitam opiniões, com amplo alcance. O uso social dessa tecnologia tem aspectos que merecem ser analisados, como o grau de credibilidade de informações postadas por pessoas comuns. Segundo a edição 2015 da TrustBarometer (Edelman, 2015), ao considerar a credibilidade no cenário organizacional, 84% dos brasileiros acreditam mais em pessoas comuns do que nas próprias organizações.

Isso significa que um simples comentário ou uma montagem, compartilhados por várias outras pessoas, podem acarretar danos à imagem corporativa, entendida como "conjunto de fatores objetivos e subjetivos que envolve o produto, o serviço ou a empresa que os oferece" (Neves,

1998, p.42). Essa construção inclui desde a garantia de qualidade prometida pela marca até situações construídas no imaginário dos clientes, com base em valores individuais.

Mesmo com a pluralidade e a heterogeneidade dos ambientes externos, cabe ressaltar alguns fatores que têm influência direta no processo comunicativo. Sabe-se que os cidadãos estão cada vez mais conscientes de seus direitos e que movimentos sociais exigem mais transparência, visando uma comunidade sustentável, apoiada no relacionamento ético. Além de bons preços e prazos, é preciso ter valores agregados para ganhar espaço em um mercado cada vez mais competitivo. É preciso ter credibilidade e, para obtê-la, conceitos como responsabilidade e transparência são fundamentais (Ferrari, 2009).

Esse quadro muda a forma como as organizações comunicam-se com os diferentes públicos. A construção da imagem ficava invariavelmente restrita à linguagem publicitária. Embora importante, ela se tornou insuficiente para tratar de todas as questões que envolvem as relações entre empresas, consumidores e sociedade em geral. Afinal, a relação não termina com o pagamento e a retirada da mercadoria ou a assinatura de um contrato de serviço. As empresas atualmente são cobradas e analisadas na mídia, convocadas a falar, posicionando-se sobre questões suscitadas pelo seu processo de produção ou de geração de serviços (Nassar; Figueiredo, 1995).

Nesse contexto, as Relações Públicas destacam-se no gerenciamento da interação entre a organização e os diversos públicos (Grunig, 2009). A compreensão dos interesses mútuos somada à análise de contextos interno e externo – em suas dimensões social, econômica, política, tecnológica e comunicacional – são essenciais para traçar estratégias de comunicação, que deve ser planejada (e não pontual), conectada aos objetivos organizacionais, com mecanismos de avaliação e de geração de significado para diferentes públicos.

> Desta forma, o processo de comunicação torna-se estratégico não apenas quando está direcionado para os objetivos do negócio, mas também quando desenvolve significados compartilhados, transcende a dimensão tangível dos produtos e serviços, e gera um conceito em torno do qual mantém seus vínculos internos e estabelece relacionamentos com os diferentes setores da sociedade. (Ferrari, 2009, p.157)

Para que isso aconteça, é preciso que a comunicação organizacional tenha como parâmetros a transparência, a responsabilidade social e o diálogo. A via de mão dupla é imprescindível para a construção de relacionamentos. Grunig (2003) estabelece quatro modelos de atuação das Relações Públicas que, analisados sob o prisma da dialogicidade, ajudam na compreensão desse aspecto, conforme demonstrado no Quadro 2.

Quadro 2 – Modelos de práticas de Relações Públicas

Primeiro modelo	É o modelo mais antigo e o mais predominante, produzido por agência ou assessoria de publicidade. É o que chamamos de publicity, sob o prisma estadunidense. Publica anúncios sobre a organização na mídia para despertar atenção do público. É uma comunicação de mão única, sem troca de informações, que se utiliza de técnicas de propaganda e marketing.
Segundo modelo	Caracterizado como modelo jornalístico, dissemina informações objetivas por meio da mídia standard e de meios específicos. Pode ser chamado "difusão de informações" ao público.
Terceiro modelo	É o "assimétrico de duas mãos" e inclui o uso de pesquisa e de outros métodos de comunicação. Utiliza esses instrumentos para criar mensagens persuasivas e manipular o público. A expectativa de mudanças beneficia a organização e não o público. É uma visão que visa tão somente aos interesses da organização, sem se importar com os interesses do público.

Quarto modelo	É o "simétrico de duas mãos" e representa a visão mais moderna de Relações Públicas. Ele busca um equilíbrio entre os interesses da organização e os de seus respectivos públicos. Baseia-se em pesquisas e utiliza a comunicação para administrar conflitos. Melhora o entendimento com públicos estratégicos e, nesse sentido, dá mais ênfase aos públicos prioritários do que à mídia. Há um engajamento nas transações entre a organização (fonte) e os públicos (receptores).

Fonte: Grunig (2003)

Até o início do século XX, as organizações eram fechadas: os funcionários tinham lugares determinados e eram submetidos a normas, que regiam comportamentos e hierarquizavam diferenças. Oliveira e Paula (2009) citam Foucault, para quem o regime disciplinar, baseado nos sistemas moral e operacional, sustentava o poder. Na atualidade, o poder ganha nova vestimenta. Com a administração voltada ao aumento da eficiência, a motivação é vista como combustível da produtividade: "Não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas" (Oliveira; Paula, 2009, p.14).

As relações humanas passam a ser abordadas de outra forma: o desafio é fazer com que funcionários se identifiquem com os valores da organização, para alinhá-los e envolvê-los com os objetivos organizacionais. Na tentativa de vencer esse obstáculo, troca-se o "regime disciplinar" cunhado por Foucault pela "sociedade do controle", conceito trabalhado por Deleuze. O discurso é menos impositivo e há uma suposta autonomia: em vez de emitir ordens, a organização estabelece metas, que condicionam as relações de trabalho (Oliveira; Paula, 2009).

As noções de convergência de interesses e de unidade interna são utilizadas em discurso para reforçar a ideia

de que todos estão juntos para superar e vencer desafios comuns. Novas competências são cada vez mais cobradas dos empregados, submetidos a inúmeras pressões por resultados. Nesse ambiente marcado pela competição e pelo individualismo, é preciso sobressair-se e demonstrar satisfação profissional para garantir a permanência no trabalho (Oliveira; Paula, 2009, p.16).

A complexidade do diálogo entre organização e diversos grupos começa justamente pelo diálogo com o chamado público interno, elemento constitutivo da imagem corporativa e essencial para que objetivos organizacionais sejam alcançados. É sobre esse público que trata o próximo item.

Público interno sob olhar estratégico

Assim como clientes podem ter mídias sociais próprias, funcionários também o podem. Ao se considerar que a internet coloca em xeque noções tradicionais de tempo e espaço, sabe-se que o trabalho pode ser desenvolvido além do horário comercial e fora do ambiente organizacional. Com a tendência dos *mobiles*, acessa-se a rede mesmo quando se está em trânsito. Sabendo que o corpo de trabalhadores tem um importante papel na manutenção da imagem corporativa, o que publicam em suas mídias sociais, independentemente do local e do momento, passa ter interesse para as organizações. O chamado público interno ganha foco.

Resta saber quem é e qual o perfil desse público. Por meio de tradicionais critérios geográficos e de contiguidade, pode-se delimitar o corpo de trabalhadores de uma determinada organização, incluindo funcionários e altos executivos, com familiares incluídos. Porém, com o acesso às mídias sociais, sabe-se que as pessoas interagem com muitas outras e que, nessa interação, é difícil diferenciar assunto pessoal de assunto corporativo (Andrelo, 2013).

> Em tempos de revolução digital, de mídias sociais em constante expansão, as noções de interno e externo chegam a parecer anacrônicas. Afinal, como definir o profissional que utiliza o computador da empresa para cessar o Twitter e falar do seu trabalho? E o contrário: um profissional em casa acessando uma comunidade no Orkut sobre a empresa em que trabalha. (Maia, 2011, p.76)

Soma-se a isso a noção de multiprotagonismo, isto é, "o fato de cada um dos *stakeholders* assumirem diferentes papéis de acordo com o momento, o local e o agrupamento em que se encontram" (Freires, 2011, p.32). Em uma empresa de capital aberto, por exemplo, um funcionário também pode ser um acionista e receberá instrumentos de comunicação como dois perfis de público.

> É preciso considerar este multiprotagonismo, que faz do empregado, antes mero receptor das mensagens da alta direção, um potencial emissor, uma vez que, a qualquer momento e com uso das tecnologias cada vez mais acessíveis e portáteis, poderá tornar-se porta-voz de importantes mensagens da empresa para dentro e para fora do universo da organização, viajando os quatro cantos do mundo. (Freires, 2011, p.32)

Para Bueno (2013), os sistemas de gestão devem criar mecanismos de expressão de ideias, permitindo o compartilhamento de informações e experiências. Até porque, com suas próprias mídias, os funcionários podem, fora do espaço e do horário de trabalho, expor seus pensamentos, inclusive, sobre o ambiente de organizacional.

> Nesse sentido, a comunicação interna é hoje essencialmente pública, o que incomoda os gestores tradicionais, pelo fato de ela estar, quase sempre, fora do seu controle, como sempre foi o sistema clássico de relacionamento com os públicos internos, que se reduzia a reuniões programadas, às notícias dos *house*

> *organs*, às caixas de sugestões e ao, até há pouco tempo inovador, "café com o presidente". (Bueno, 2013, p.67)

Essa situação faz com que a comunicação interna não possa ser dissociada das estratégias externas da empresa, correndo o risco de ter questionada a credibilidade de seu discurso (Freires, 2011). Isso significa que, ao efetuar o mapeamento – e cientes da missão, da visão e dos valores das organizações –, os profissionais de comunicação têm a seu dispor vários recursos da comunicação dirigida e de massa para estabelecer o diálogo com os públicos de interesse. Eles não devem, entretanto, conduzir essas ações comunicativas de forma isolada.

Na perspectiva da comunicação integrada, tem-se a mesma mensagem para todos os públicos, sendo que a segmentação ocorre na definição dos programas e veículos, adequando-se às características dos receptores (Neves, 2000). Para Kunsch (2003, p.150), convergir as atividades comunicativas, "com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia".

Além do viés estratégico da comunicação interna, ela tem funções operacionais importantes para o funcionamento das organizações. "A transmissão de mensagens através de canais definidos e adequados permite que a organização adquira alguma previsibilidade e estabilidade, já que os empregados sabem onde acessar a informação e com quem ela deve ser compartilhada" (Pinho, 2006, p.112).

A comunicação em âmbito interno pode ser dividida em redes formais e informais. A primeira ajuda a evitar o caos nas organizações, uma vez que, em sua ausência, as ações seriam aleatórias, com empregados realizando tarefas com grandes variações (Pinho, 2006). As redes informais, caracterizadas pelos rumores, normalmente são orais e im-

previsíveis, mas com alto grau de confiabilidade, o que as tornam um grande desafio para os setores de comunicação.

No que diz respeito aos fluxos, a comunicação pode ser considerada:

- horizontal, quando ocorre entre pessoas, grupos e departamentos no mesmo nível hierárquico;
- vertical, ao percorrer as cadeias de comando da organização. Pode ser descendente (da alta direção aos funcionários) ou ascendente (na via inversa);
- lateral ou transversal, quando não se orienta por escala hierárquica e dá-se em todas as direções. É frequente em organizações menos burocráticas e com programas participativos;
- circular, mais frequente em organizações informais e em redes digitais de relacionamento, espalhando-se por todas as direções (Nassar, 2009).

Independentemente dos fluxos ou mesmo dos instrumentos usados, a comunicação interna pode assumir distintos papéis nas organizações, além da mera difusão de informações de interesse da alta direção. "A comunicação, neste contexto formal, é fundamental para que a administração organizacional – políticas, planejamentos, ações, coordenações, direções e controles – tenham sentido e significado para os integrantes da organização e suas redes de relacionamento" (Nassar, 2009, p.64).

Porém, para que a comunicação assuma esses papéis, é preciso que possibilite a interatividade ou, de acordo com os modelos de prática de relações públicas propostos por Grunig, que admitam o caráter de "comunicação simétrica de duas mãos", baseado na negociação de interesses.

> O fato de o modelo estar baseado na negociação e no consenso não força a organização a tomar partido a respeito de alguma questão crítica em particular. As relações públicas simétricas de duas mãos utilizam a negociação para levar à

> adoção das decisões corretas, já que ambas as partes – em conflitos sobre energia nuclear, aborto ou controle de natalidade – acreditam que estejam com a razão. (Grunig, 2003, p.86)

Se negociação significa diálogo, como veículos de comunicação interna podem permitir a interatividade, tornando até mesmo instrumentos tradicionais (jornais, murais e boletins) em meios que contemplem a via de mão dupla? Para atingir essa perspectiva, profissionais de comunicação organizacional usam uma série de estratégias de interatividade. Para nossa análise, elas serão divididas em três etapas de produção dos instrumentos de comunicação dirigida (Andrelo, 2013), conforme Figura 2.

Figura 2 – Estratégias de interatividade

Fonte: Andrelo (2013)

A etapa de pré-produção acontece em âmbito da elaboração do instrumento de comunicação dirigida e envolve

duas possibilidades interativas: a pesquisa e a participação em conselho editorial.

A pesquisa permite conhecer o cenário interno (fraquezas, pontos fortes, necessidades reais), fornecendo subsídios para a criação de um projeto estratégico. É importante verificar itens como clareza das informações, agilidade e credibilidade dos processos informativos, pois são indicativos da existência de uma cultura de comunicação. Esse diagnóstico é fundamental para transformar a comunicação interna em uma ferramenta de gestão estratégica para a organização. Considerando especificamente cada um dos instrumentos, as pesquisas permitem traçar a política editorial e a identidade visual. Após a implementação, é possível medir o grau de satisfação e produzir pautas condizentes com o perfil do público. Com elas, pode-se imprimir a expectativa do público nos meios de comunicação.

De forma mais avançada quanto à participação, pode-se criar conselhos editoriais, ou seja, grupos com representantes de diversos setores, que debatam assuntos, abordagens e fontes para a próxima edição. Essa estratégia permite que haja maior identificação do público com o instrumento informativo, ajuda a criar uma cultura de comunicação, diminui as redes informais de comunicação e contribui para estreitar relacionamentos.

Na etapa de produção, a participação pode acontecer na escolha de fontes de informação, na própria produção do material – incentivando grupos de funcionários a elaborar entrevistas e textos – e na linguagem adotada para a comunicação.

A seleção de fontes de informação, na medida do possível, deve pautar-se pela pluralidade de vozes, mostrando vários pontos de vista sobre determinado fato. Em mídias corporativas, a seleção de fontes também deve ser considerada como essencial no processo, ao dar credibilidade e criar identificação. Ao usar o próprio público interno como

fonte, trabalha-se com a valorização e a integração dos funcionários, permitindo que eles se conheçam melhor e tenham contato com novas ideias, nem sempre debatidas nos ambientes formais do trabalho.

Ainda nessa etapa, pode-se abrir espaço para que membros da rede de comunicação atuem como produtores de informação. A ideia é que, além de sugerirem assuntos, realizem entrevistas e redijam textos, mesmo que isso aconteça sob a supervisão de profissionais de comunicação.

Outro aspecto é um tipo específico de interação, que acontece por meio da linguagem. Essa perspectiva tem como base o conceito de dialogismo trabalhado por Bakhtin, segundo o qual, qualquer enunciado é caracterizado pelo acúmulo de vozes. O ato de comunicar, independentemente da situação, é marcado por uma reciprocidade do diálogo, que vai além da transmissão de uma mensagem. Essa relação é estabelecida entre emissor e receptor, e independe da presença física dos interlocutores. Afinal é possível "substituir" um locutor real "[...] pelo representante médio do grupo social ao qual pertence o locutor" (Bakhtin, 2002, p.112).

> Nesse caso, o ouvinte, ao perceber e compreender o significado (linguístico) do discurso, ocupa simultaneamente em relação a ele uma ativa posição responsiva: concorda ou discorda dele (total ou parcialmente), completa-o, aplica-o, prepara-se para usá-lo etc.; essa posição responsiva do ouvinte se forma ao longo de todo o processo de audição e compreensão, desde o seu início, às vezes literalmente a partir da primeira palavra do falante. (Bakhtin, 2003, p.271)

Defende-se, portanto, que o grau de interação entre leitor e conteúdo pode ser ampliado em nível de linguagem. Quando, por exemplo, usam-se frases interrogativas ("o que você faria caso...") ou menciona-se o interlocutor no texto ("você pode conferir a programação..."), espera-se aumen-

tar a reflexão de quem lê sobre a informação dada. Dessa forma, a teoria dialógica permite afirmar que é possível a participação do público, mesmo que de forma limitada, no próprio enunciado. Potencializar essa característica interativa é interessante para garantir o papel dialógico dos instrumentos de comunicação corporativa.

Por fim, na etapa de pós-produção, considera-se que a circulação de informação não significa que o processo comunicativo terminou. A mensagem ganha sentido justamente quando circula e, por isso, é preciso verificar sua aceitação nos meios. Para isso, são possíveis três ações: criação de mecanismos de retorno, o uso "casado" de mídias sociais e a realização de pesquisa.

As vias de retorno consistem em canais de comunicação, tais como cartas, telefonemas, e-mails e, até mesmo, bilhetes deixados em caixas de sugestão. Mas, para que haja a participação do público, é preciso desenvolver uma cultura de comunicação, incentivando as pessoas a posicionarem-se e a identificarem-se com os instrumentos de comunicação interna. A rede informal de comunicação também deve ser considerada, pois dão pistas importantes sobre o que pensa o público interno. Além disso, os representantes escolhidos para compor o conselho editorial podem realimentar o processo, trazendo uma avaliação dos instrumentos, municiando o processo de elaboração da próxima edição.

Outra possibilidade é articular as mídias sociais voltadas ao público interno para que gerem interação com a equipe responsável pela produção dos meios de comunicação dirigida. Dessa forma, é possível haver uma integração entre instrumentos on-line e off-line.

Por fim, assim como na etapa da pré-produção, as pesquisas são importantes instrumentos de avaliação do trabalho comunicativo. Pesquisas estruturadas devem ser realizadas periodicamente para consolidar os veículos como meios de informação, formação e integração, pautados na clareza,

agilidade e credibilidade.

Do breve cenário descrito até aqui, desenham-se as seguintes premissas:

1) a informação é ferramenta básica da reestruturação global do capitalismo;

2) ela é elemento essencial para a gestão estratégica de organizações;

3) ela é fundamental à manutenção da democracia;

4) o direito à informação permite o acesso aos demais direitos;

5) ao ser divulgada pela internet, a informação ganha novas características, como sua representação em várias linguagens;

6) as pessoas, que até pouco tempo atrás, eram receptoras de informação, tornaram-se também emissoras;

7) as informações midiáticas, nos mais diversos gêneros e formatos, fazem o papel de mediadoras entre a realidade e o que sabemos dela.

O preceito aqui defendido é que o exercício pleno da cidadania perpassa pela leitura crítica e criativa dos meios de comunicação. Especificamente no âmbito organizacional, essa discussão ganha relevância: as organizações existem porque são redes de interação, ou seja, a comunicação está na essência de sua existência; os públicos de interesse da organização comunicam-se a todo momento, mesmo fora da noção tradicional de espaço e tempo; o resultado desse processo comunicação garante a sobrevivência organizacional; parte dessa comunicação é mediada por tecnologias.

Todas essas colocações levam a três considerações. A primeira delas é a centralidade da informação em seus diversos aspectos. A segunda é que, ao serem mediadas por tecnologias, as informações demandam dos usuários novas habilidades, que vão além da alfabetização formal, como a capacidade de leitura de contexto. A terceira, por fim, preceito deste trabalho, é que as Relações Públicas, como

área gestora de relacionamentos e de informação, deve atuar na formação do público interno, viabilizando sua função estratégica e o "modelo simétrico de duas mãos".

Dessa forma, defende-se que o acesso à informação é importante, mas não basta. É necessário promover competências em informação, sejam elas disponibilizadas em meio digital, sejam mediadas pelos meios de comunicação de massa tradicionais, sejam produzidas por terceiros ou pela própria pessoa. É sobre esse assunto que trata o próximo capítulo.

3
A educação ganha novos desafios

A discussão sobre formação de competência perpassa, necessariamente, o campo da educação. Ao pensar na mídia tradicional e na internet como conteúdos educativos – e não apenas como meios de difusão e compartilhamento de determinado conteúdo –, cabe refletir como se dá a relação entre educação, informação, meios de comunicação de massa e internet.

Assim como a comunicação, a educação também pode ser considerada como esfera de estudos complexos e em constante mutação. Manacorda (1999) traça o percurso histórico da Educação desde o antigo Egito e aponta diferentes objetivos não apenas de ensinamentos e metodologias de ensino, como também de atores do processo educativo. A semelhança entre os distintos períodos diz respeito ao fato de que a educação é resultado de um contexto e alvo de expectativa (embora nem sempre correspondida) da sociedade.

> Como se sabe, o conteúdo da educação varia de uma sociedade a outra, segundo interesses de diversos segmentos sociais, interesses esses que se projetam em valores, aspirações, objetivos. A pedagogia intervém na prática educativa, dando-lhe

> uma orientação de sentido e criando condições organizativas e metodológicas para sua viabilização, definindo seu traço mais característico: a intencionalidade. (Libâneo, 2001, p.56).

Um rápido olhar pela história permite encontrar alguns exemplos (Manacorda, 1999). Na Grécia antiga, os processos educativos eram separados segundo as classes sociais. Entre os governantes, a educação visava às tarefas do poder, como o pensar e o falar (política), além do fazer (as armas). Aos produtores governados, cabia o treinamento para o trabalho. Já para as classes excluídas e oprimidas, não havia escola ou treinamento, apenas a aculturação, que vinha do alto para as classes subalternas. Na Roma antiga, a educação era responsabilidade da família e tinha como principal conteúdo a educação moral, religiosa e cívica. Na Idade Média, sobretudo no século VI, há a substituição gradual da escola clássica pela cristã. Liam-se salmos, Sagradas Escrituras e sobre a vida dos santos. Outros conteúdos, como o cálculo, tinham apenas valor instrumental – contar as estações e as horas da liturgia.

Entre os séculos XV e XVI, período da Reforma, a educação, ainda não difundida universalmente, começou a ganhar caráter de "instrução útil" também para produtores e para classes subalternas. Na Alemanha, Martinho Lutero contribuiu para a implantação de um novo sistema escolar, caracterizado pela utilidade social da instrução: ela deveria formar homens capazes de governar o Estado, e mulheres, de dirigir a casa. Ele defendia a ideia de "escola para as coisas deste mundo". No século XVII, Jan Amos Comenius propôs uma escola para a vida toda, dividida em oito graus, que deveria ter como lema: "ensinar tudo a todos". No plano da prática didática, é mérito dele a pesquisa e a valorização de todas as metodologias hoje chamadas de ativas.

Com a Revolução Industrial, o modo de produção de bens industriais é alterado, e o aprendizado teórico-prático

dos artesãos não é mais suficiente. Os operários precisam aprender a lidar com novos instrumentos e processos. O mesmo impacto sofrido pela cultura e pela instrução, com a substituição do clero e da nobreza pela burguesia, foi sentido com o surgimento de outra força produtiva nos Oitocentos: o proletariado industrial. Além dessas questões, há outra ligada ao método.

> Desde o momento em que a instrução tende, embora lentamente, a universalizar-se e a laicizar-se, mudando destinatários, especialistas, conteúdos e objetivos, o "como ensinar" [...] assume proporções gigantescas e formas novas; tanto mais se o problema do método se entrelaça com o problema dos novos conteúdos da instrução "concreta", que surgem com o próprio progresso das ciências e com sua relativa aplicação prática. (Manacorda, 1999, p.280)

No período que vai do final dos Oitocentos ao início dos Novecentos, começa um movimento de renovação pedagógica na Europa e na América. Ele tem como base a inserção do trabalho na educação, sobretudo na técnica-profissional, e na psicologia infantil, com exigências "ativas".

> O trabalho entra, de fato, no campo da educação por dois caminhos, que ora se ignoram, ora se entrelaçam, ora se chocam: o primeiro caminho é o desenvolvimento objetivo das capacidades produtivas sociais (em suma, da Revolução Industrial), o segundo é a moderna "descoberta da criança". (Manacorda, 1999, p.305)

No primeiro caso, é preciso formar pessoas com especializações modernas, aptas a produzir segundo as máquinas. No segundo, a noção de trabalho não diz respeito ao desenvolvimento industrial, mas ao desenvolvimento da criança. A Escola Nova fundamenta o ato pedagógico na ação, na atividade dos alunos (Gadotti, 1993). "Nas escolas 'novas', a

espontaneidade, o jogo e o trabalho são elementos educativos sempre presentes: é por isso que depois foram chamadas de 'ativas'" (Manacorda, 1999, p.305). Procurando estimular e respeitar a personalidade da criança – e, portanto, utilizando de conceitos da psicologia da idade evolutiva –, baseia-se no autogoverno e na cooperação, criticando fortemente a escola tradicional, com o adulto negando a autonomia da criança.

Destaca-se também o desenvolvimento da psicologia e seu envolvimento com a pedagogia, sem que essa relação tenha sido uniforme. Pode-se citar correntes como comportamentalismo, associacionismo e gestaltismo. Jean Piaget e Vygotsky tiveram papel importante na pesquisa e prática pedagógicas relacionando personalidade e socialidade.

Mais atualmente, sobretudo a partir da década de 1980, tem-se um contexto marcado pela recomposição do sistema capitalista mundial e, consequentemente, pelo processo de reestruturação global da economia. Críticos do neoliberalismo apontam três de seus indicativos: "mudança nos processos de produção associada a avanços científicos e tecnológicos, superioridade do livre funcionamento do mercado na regulação da economia e redução do papel do Estado" (Libâneo et al., 2003, p.34).

A educação, por sua vez, não passa imune a essa situação. Sua prioridade, nos programas econômicos de países industrializados, está em consonância com políticas de ajuste e estabilização do Banco Mundial. "Postula-se que o desenvolvimento econômico, alimentado pelo desenvolvimento técnico-científico, garante, por si só, o desenvolvimento social" (ibidem, p.34). Além disso, "o conhecimento e a informação passam a constituir força produtiva direta, afetando o desenvolvimento econômico" (ibidem, p.34).

Esse sucinto resgate histórico foi utilizado para assegurar a perspectiva de que a área educacional é mais ampla que o sistema escolar e permeia as relações deste com toda a sociedade. "A educação, na tradição mais longínqua, tem

uma função de sedimentar os conhecimentos e valores desenvolvidos na sociedade, e assegurar sua manutenção no tempo, através de sua passagem às novas gerações" (Braga; Calazans, 2001, p.46). Porém, a relação entre sociedade e escola é marcada por "linhas de tensão", que ficam ainda mais evidentes a partir do século XX, com as mudanças econômicas, políticas, tecnológicas e culturais.

> Novas formas de sociedade fazem surgir novos problemas, estimulam novos agentes e novas percepções sobre o papel dos participantes da aventura educacional. As interações entre a escola e a sociedade – antes quase reduzidas ao ingresso do estudante e a sua devolução posterior à sociedade como pessoa qualificada – são intensificadas e cotidianizadas. (ibidem, p.46)

Esse cenário aponta para a complexidade das escolhas que a escola faz no que diz respeito aos objetivos, programas e procedimentos. Afinal, a escola busca na cultura os conteúdos a serem ensinados. Há uma procura por equilíbrio "[...] entre o que a sociedade solicita e o que o seu sistema educacional seleciona e propõe" (ibidem, p.52). Fazer as seleções, por si só, já é uma tarefa difícil e torna-se ainda mais dinâmica ao se levar em consideração a forte presença midiática no cotidiano, que resulta no aumento de informações circulantes e também no crescente acesso a elas.

No que diz respeito aos meios de comunicação de massa, eles permeiam a sociedade em vários aspectos. A escola não foge dessa situação. Seja quando, intencionalmente, um professor leva uma página de jornal ou uma reportagem televisada para discutir o desmatamento do cerrado brasileiro, seja quando um aluno faz perguntas sobre um tema que viu na televisão. Da mesma forma, a mídia pode se considerar presente ao impor formas fragmentadas e não lineares de ver o mundo.

> [...] as experiências videotecnológicas já estão nas salas de aula, malgrado sob a forma de uma "não presença", pois tanto as crianças como os professores vivem num espaço social mediatizado por mensagens televisivas, radiofônicas, jornalísticas etc. capazes de provocar alterações nos comportamentos, criar referências para o debate público, influenciar na tomada de decisões, além de revelar, muitas vezes, os próprios limites do discurso pedagógico. (Citelli, 2004, p.140)

Entender que existem aprendizagens fora do espaço escolar não significa diminuir a importância da escola. Pelo contrário, ela se torna ainda mais importante no seu papel de sistematizar conteúdos, explicitar valores e formar pessoas para a cidadania crítica. O que não pode acontecer é ignorar o papel educativo dos meios de comunicação de massa.

Citelli (2004) aponta três dimensões da relação dialógica entre mídia e escola. A primeira delas diz respeito ao fato de a escola abrir espaços que situam as comunicações em suas complexas relações com a vida contemporânea. A segunda, ao permitir que se incluam os signos não verbais, sem ignorar o centramento do discurso pedagógico na palavra, essencial enquanto elemento estruturante do pensar e da formação da consciência. "As formas como estão se estruturando os produtos audiovisuais, as incorporações multissígnicas, as passagens entre planos verbais e não verbais, têm fortes envolvimentos com novos modos de ver e de sentir dos jovens escolares" (ibidem, p.145-146).

Dessa situação, tira-se a terceira dimensão, uma vez que a escola, enquanto lugar interdiscursivo, deve trabalhar com a pluralidade de códigos e linguagens.

> O conceito de leitura torna-se, portanto, cada vez mais abrangente, tendo em vista os cruzamentos multissígnicos nele ensejados. [...] ler não é um ato mecânico restrito à dimensão notativo-descodificadora do signo, seja ele verbal ou

> não verbal, mas processo que requisita o reconhecimento dos sentidos implicados nas relações entre designadores e universo designado. (ibidem, p.146)

No ato comunicativo, seja mediado ou não por uma tecnologia e com maior ou menor grau de interatividade, a apropriação da mensagem, ou seja, a atribuição de significado, dá-se pela somatória do conhecimento dos códigos utilizados com as competências culturais. Dessa forma, para compreender criticamente a primeira página de um jornal impresso não basta o conhecimento da língua portuguesa. É preciso "ler" fotografias, infográficos e a diagramação da página, compreendendo porque tais assuntos mereceram destaque em detrimento de outros. Da mesma forma, ao usar sites de busca para escolher, copiar e utilizar informações (verbais ou não verbais), questões relacionadas a direitos autorais e à ética são essenciais. Esses são alguns exemplos que compõem a literacidade em informação, mídia e internet, assuntos tratados no próximo item.

Literacias digital, informacional e midiática

A formação de competências informacionais, digitais e midiáticas suscita um debate multidisciplinar, que começa pela definição de conceitos. O primeiro deles interliga-se a questões educacionais. Afinal, a ideia de formação, por si só, é vaga e pode indicar uma educação meramente instrumental ou, como se defende aqui, voltada a uma reflexão crítica e também ao uso desse conhecimento, com viés mais pragmático.

Começa-se pelo conceito de competência, como norteador do processo de ensino-aprendizagem. Na definição de Perrenoud (1999), trata-se de mobilizar, integrar ou utilizar recursos cognitivos para enfrentar um determinado tipo de

situação. Essa visão, contrária à pedagogia dos objetivos, mais tecnicista, que preponderou na década de 1980, permeia os parâmetros e as diretrizes curriculares brasileiros (Therrien; Loiola, 2001).

> A abordagem pelas competências não se opõe à cultura geral, a não ser que esta última receba uma orientação enciclopédica. Ao reduzir-se a cultura geral a uma acumulação de conhecimentos, por mais ricos e organizados que sejam, delega-se sua transferência e a construção de competências às formações profissionalizantes, com a exceção de certas competências disciplinares consideradas fundamentais. Essa não é a única concepção possível. A própria essência de uma cultura geral não será preparar os jovens para entender e transformar o mundo em que vivem? Por que a cultura iria tornar-se menos geral, se a formação não passasse apenas pela familiarização com as obras clássicas ou pela assimilação de conhecimentos científicos básicos, mas também pela construção de competências que permitem enfrentar com dignidade, com senso crítico, com inteligência, com autonomia e com respeito pelos outros às diversas situações da vida? Por que a cultura geral não prepararia para enfrentar os problemas da existência? (Perrenoud, 1999, p.35)

Embora o autor defenda a ideia de que as competências permitem enfrentar conjuntos de situações de caráter transversal, não se trata de renunciar ou dissolver as disciplinas, apostando em competências transversais. Em primeiro lugar, porque as competências mobilizam conhecimentos, muitos de ordem disciplinar. Em segundo, porque considera a total transversalidade como "uma fantasia, o sonho de uma terra de ninguém, na qual a mente seria construída fora de qualquer conteúdo ou, antes, utilizando os conteúdos como meros campos de exercício mais ou menos fecundos de competências 'transdisciplinares'" (ibidem, p.40; 41).

Há situações em que o domínio busca seus recursos em

uma única disciplina; outras em que precisará de várias disciplinas identificáveis; e há, ainda, situações "cujo domínio não passa por nenhum conhecimento disciplinar – exceto a língua materna, que preexiste ao seu ensino – e depende, unicamente, de conhecimentos fundados na experiência ou na ação [...]" (ibidem, p.42-3).

O conceito de competência tem como pressupostos a associação do aprendizado a uma ou mais práticas sociais, permitindo fazer sentido aos alunos. Ele se baseia: na pedagogia diferenciada, na focalização sobre o aluno, nos métodos ativos; no trabalho regular por problemas; no planejamento flexível, da parte do docente; na menor compartimentação disciplinar e em considerar os conhecimentos como recursos a serem mobilizados (Perrenoud, 1999).

Para designar competências em informação, em mídia e em internet, boa parte da literatura dedicada ao assunto utiliza a palavra inglesa *literacy*, traduzida como literacia. Porém, como lembra Livingstone (2011), "para não falantes da língua inglesa, a falta de uma tradução direta de *literacy* para algumas línguas causa uma dificuldade": afinal, a ideia de literacidade deve ir além da noção, considerada restrita, de leitura e escrita.

> Primeiramente, literacidade é uma forma de conhecimento com continuidades claras em relação às formas comunicativas (impresso, audiovisual, interpessoal, digital). Com relação à internet, tal conhecimento coloca uma série de desafios que correspondem a fases, de dificuldades de acesso iniciais com o *hardware* a competências mais complexas, interpretativas e avaliativas, envolvendo conteúdos e serviços que são abarcados de maneiras distintas (ou inscritos socialmente) na tecnologia ou texto. Em segundo lugar, literacidade é uma forma localizada de conhecimento que interliga a habilidade individual e as práticas sociais que são possibilitadas (ou impedidas) por recursos (ou capitais) econômicos, culturais e sociais (distri-

> buídos desigualmente). [...] Em terceiro lugar, a literacidade compreende uma série de competências reguladas socialmente, englobando tanto o que é valorizado como norma, quanto o que é desaprovado ou visto como transgressor.

Ter determinada habilidade, definida como "saber fazer", não basta para compreender o conceito de literacidade. Isso porque é preciso mobilizar as habilidades (aptidões individuais), a práticas sociais, bem como deve-se interligar o conhecimento formal ao conhecimento informal, na solução de situações-problema. A literacia em internet, por exemplo, requer habilidades não apenas de leitura e de manuseio do hardware, mas também questionar se é possível reaproveitar tais conteúdos, se a fonte da informação é confiável ou qual a intencionalidade de quem postou determinada matéria.

Essa discussão conduz à reflexão sobre a articulação entre literacia e informação e, mais especificamente, à questão sobre o que é ser competente em informação. Para Stern (2002, p.6), uma pessoa competente no uso da informação é capaz de tomar consciência da sua necessidade de informação; encontrar informação necessária; avaliar a qualidade de diferentes fontes de informação; utilizar eficazmente a informação em função de objetivo dado e gerar informação de modo socialmente aceitável.

O conceito de competência informacional está ligado a discussões atuais, como a educação continuada, uma vez que a pessoa competente em informação deve saber educar-se de forma autônoma. Dito de outra maneira, conforme um dos pilares da educação, ela deve aprender a aprender, pois o importante não é apenas a aquisição de conteúdos, mas também o "domínio dos próprios instrumentos do conhecimento", para que cada um possa compreender melhor o mundo que o rodeia (Delors et al., 2001, p.90).

Outra característica da competência informacional diz respeito ao fato de relacionar conhecimentos de diversas

disciplinas, uma vez que é possível pesquisar, utilizar e criar informações a partir do cruzamento de vários saberes, como literatura, matemática, geografia etc. É, portanto, um conceito guarda-chuva, pois a cultura da informação requer conhecimentos instrumentais, metodológicos, econômicos, jurídicos e éticos (Chevillotte, 2007).

A pesquisa de informação pressupõe o desempenho de uma atividade propícia à aprendizagem de diversos conhecimentos e competências. Em nível social, ela pode fazer parte de um trabalho colaborativo ou coletivo, presencial ou a distância. Em nível motor, requer o domínio de ferramentas de manipulação complexa (como o teclado alfanumérico) para pesquisar e tratar informações. Em nível metacognitivo, a pesquisa de informação demanda conhecimentos para gerir tempo, ferramentas e materiais disponíveis. Em nível cognitivo, dois tipos de conhecimentos são adquiridos ou desenvolvidos: os saberes e conceitos ligados a um domínio específico e aqueles ligados ao saber fazer, ao procedimento associado à atividade (Dinet, 2007).

Ter uma cultura informacional significa conhecer mídia, informática, pesquisa documental, entre outras competências. Essa perspectiva reforça a ideia defendida de que o acesso a TICs não garante o domínio de competências informacionais. Para tê-las, é preciso ser capaz de identificar a informação necessitada, localizá-la, acessá-la, avaliá-la e utilizá-la (Dinet, 2007). Ou seja, é preciso transformar informação em conhecimento. "Conhecer é integrar a informação ao nosso referencial, ao nosso paradigma, apropriando-a, tornando-a significativa para nós. O conhecimento não se passa, o conhecimento se cria, se constrói" (Mercado, 2001, p.55).

Essa discussão permite compreender que a definição não deve resumir-se a um conceito voltado a habilidades técnicas e a métodos de tratamento e uso da informação. Deve estar mais centrada na pessoa e no contexto social. Vitorino

e Piantola (2011) apontam as dimensões da competência informacional: técnica, estética, ética e política, resumidas no Quadro 3.

Quadro 3 – Dimensões da competência informacional

Dimensão	Característica
Técnica	Dimensão mais evidente da competência informacional, na medida em que é o meio de ação do indivíduo no contexto da informação.
Estética	A informação comporta uma dimensão estética, pois é transmitida aos indivíduos a partir tanto de referenciais do mundo exterior, com base em dados empíricos, verificáveis, objetivos, quanto do interior, por meio da intuição, da sensibilidade, da imaginação e da reflexão pessoal.
Ética	O indivíduo efetivamente competente em informação é capaz de tomar posição, assumir uma postura crítica diante de determinadas informações, o que requer, na maioria das vezes, um julgamento de valor.
Política	A competência informacional não é uma habilidade neutra, mas uma capacidade altamente sociopolítica, afinal, pressupõe a capacidade de leitura crítica, além da superfície do discurso, o que é importante em um mundo mediado por informações em defesa dos mais variados interesses.

Fonte: Vitorino e Piantola (2011)

O acesso a informações, na atualidade, acontece mediado por tecnologias, sobretudo a internet, "[...] considerada não apenas como um conjunto de ferramentas e um meio de comunicação, mas principalmente como um espaço cultural e um fenômeno social" (Cabestré; Belluzzo, 2008, p.141). Como reforça Lévy (2000, p.17), o ciberespaço, "que surge da interconexão mundial dos computadores", não é apenas a infraestrutura material da comunicação digital, mas também o universo oceânico de informações que ela abriga, assim como os seres humanos que nele navegam e o alimentam.

Tem-se, portanto, que a conexão é necessária, mas não suficiente. É preciso preparar as pessoas para usarem os computadores e a rede, sem desvincular a alfabetização

tecnológica da formação básica. A educação deve formar o cidadão e não o consumidor. Dessa forma, não se formam “analfabetos funcionais digitais”, ou seja, meros operadores de máquinas (Pretto, 2001).

A ideia defendida é que essa alfabetização deve ir além de ensinamentos sobre hardware ou software. A literacia digital, segundo modelo de Eshet-Alkalai, pressupõe a formação de habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital. Se é necessário conhecer a tecnologia e o processo de busca de informações, também é preciso compreender quando essa informação está codificada em linguagem multimidiática, característica da internet. Da mesma forma, tem-se uma leitura que, primordialmente, não é linear, mas ramificada, intercortada por links que podem levar ao aprofundamento do tema em questão ou mesmo à dispersão para outros assuntos. Eshet-Alkalai e Amichai-Hamburger (2004) dividem as habilidades necessárias para ambiente digital em cinco literacias, conforme sintetizado no Quadro 4.

Quadro 4 – Modelo de literacia digital de Eshet-Alkalai

Literacias	Habilidades
Fotovisual	Compreender a comunicação apresentada em forma gráfica e/ou visual como representação de símbolos, ícones etc. Requer habilidade de ler informação em ambiente gráfico.
De informação	Avaliar informação de maneira crítica. Refletir e reconhecer a qualidade e a validade da informação.
De reprodução	Criar novos significados ou novas interpretações. Utilizar as informações disponíveis para criar novos materiais significativos.
Ramificada/ derivada	Buscar informação e criar conhecimento de forma não linear. Requer orientação espacial e multidimensional e habilidades de pensamento abstrato. Construir o edifício de informação a partir do hipertexto.

Socio- -emocional	Ter capacidade de compartilhar conhecimento formal e emoções em ambiente digital. Compreender as regras do ciberespaço e aplicá-las na comunicação on-line, com ética.

Fonte: Eshet-Alkalai; Amichai-Hamburger, 2004.

E a informação midiática? Seja jornalística, publicitária ou voltada ao entretenimento, ela faz a mediação entre a realidade e o que conhecemos dela, pautando a conversa diária e permitindo que tomemos decisões, como a escolha do voto.

Outros papéis desempenhados pela mídia são: promover discussões informadas e, pressupõe-se, diversificadas e plurais, entre diversos atores sociais; supervisionar ações do governo, nos diferentes níveis, promovendo a transparência na vida pública, denunciando a corrupção, a má administração pública e as ações corporativas nocivas; atuar como veículo de expressão e coesão cultural dentro das nações e entre elas. "Pilares fundamentais da boa governança – transparência, prestação pública de contas e participação cívica – dificilmente são alcançados sem mídias e sistemas de informação abertos" (Carolyn, 2013, p.26).

Se a mídias exerce papel fundamental como um dos pilares da democracia, é preciso que haja leitores críticos. Uma das características da mídia é a representação, ou seja, entende-se que os meios de comunicação não refletem a realidade, mas a representam, o que invalida a noção de transparência, de "janela", pela qual se vê o mundo. "Se as mídias fossem 'janelas abertas para o mundo', ou simplesmente se elas refletissem a realidade, não haveria mais interesse em estudá-las do que em estudar um vidro" (Masterman, 1994, p.55, tradução nossa).

Esse quadro sugere a importância da formação de competências midiáticas. Experiências nesse sentido, entretanto, não são unânimes tampouco assertivas. Masterman (1994) faz um resgate histórico das diversas abordagens

sobre a mídia feitas pela escola. A primeira delas, chamada de "vacinatória" ou "inoculatória", isto é, é marcada pela desconfiança dos professores em relação aos meios de comunicação. A ideia implícita é de que eles ameaçariam a cultura e a moralidade, sobretudo entre as crianças. A escola deveria ensinar e preservar a cultura, opondo-se às reações sentimentais e superficiais de que a mídia é acusada de despertar. Segundo o Masterman, essa fase, que durou da década de 1930 à de 1960, é considerada como a origem da educação sobre a mídia. Com característica defensiva e paternalista, essa educação visava aos produtos midiáticos, sobretudo peças publicitárias, julgadas manipuladoras e sem originalidade, para compará-los a formas culturais tradicionais e "nobres". Dessa maneira, a educação sobre a mídia surge como uma educação contra a mídia.

Em um segundo momento, a mídia passa a ser identificada como expressão da arte popular. Esse novo conceito chega à escola, sobretudo, pelos professores que apreciam o cinema. A abordagem protecionista não é abandonada, mas modificada e ampliada. O sentido crítico permanece, dessa vez para ser usado não contra a mídia, mas contra o conteúdo difundido por elas. Assim, a ideia de valor continua central – a educação sobre a mídia procurava ensinar a diferença entre bons e maus produtos midiáticos, embora existissem poucos estudos teóricos que permitissem a estipulação de critérios para esse tipo de avaliação. Essa abordagem tinha dois outros problemas: preocupada com a questão dos valores, essa visão da mídia centrava-se na análise textual, deixando de fora o contexto de produção, distribuição e consumo dos produtos, e ignorava os aspectos da interpretação e do público (Masterman, 1994).

Nos anos 1970, compreendeu-se que não se deveria importar as características dos estudos cinematográficos para a análise de outras mídias, cada qual com questões particulares. O tema foi fragmentado, levando à escola a

reflexão sobre cada meio de comunicação, em determinado momento. Gradativamente, na década de 1980, vários domínios do conhecimento foram incorporados, permitindo uma análise do papel e da função das mídias, calcada em conceitos teóricos. É o caso, por exemplo, da semiótica, com o princípio da não transparência, e dos estudos sobre os contextos sociais da produção e do consumo de produtos midiáticos.

No Brasil, desde a década de 1980, percebe-se uma intensificação de ações voltadas ao uso de mídias em sala de aula. Uma explicação possível diz respeito ao próprio momento político. Com o fim do regime militar, há uma discussão sobre a redemocratização do país, o que inclui os meios de comunicação. No período da Constituinte (1986-1988), parte da sociedade civil mobilizou-se para discutir o assunto, definindo os princípios para o funcionamento da comunicação social no país. A Constituição de 1988 prevê a criação de um Conselho de Comunicação Social (Fonseca, 2004). Como a legislação não resultou na prática esperada, surgem projetos de educação crítica sobre a mídia. Se os meios de comunicação não mudam suas práticas e seus conteúdos, cabe tentar mudar os usuários, para torná-los mais exigentes.

Em resumo, estudar mídia é ferramenta de liberdade de opinião e expressão; pluralismo; diálogo; tolerância intercultural; debate democrático; boa governança e empoderamento das pessoas. A literacia em mídia pressupõe a compreensão do papel das mídias e da informação na democracia, conforme demonstrado no Quadro 5.

Quadro 5 – Competência de alfabetização midiática: a compreensão do papel das mídias e da informação na democracia

Identificar, descrever e avaliar as funções de utilidade pública das mídias e de outros provedores de informação nas sociedades democráticas;
Demonstrar uma compreensão de conceitos centrais, como liberdade de expressão, acesso à informação e direitos fundamentais;
Interpretar e descrever as relações entre a alfabetização midiática e informacional, a cidadania e a democracia;
Descrever o pluralismo nas mídias, as mídias e outros provedores de informação como plataformas para o diálogo intercultural, e saber por que essas questões são importantes;
Caracterizar a independência editorial;
Explicar o jornalismo como uma disciplina de verificação dentro de um mandato de serviço público;
Descrever a ética midiática e informacional e estar em condições de identificar situações nas quais essa ética foi infringida.

Fonte: Carolyn, 2013, p.30

Quanto à comunicação, de forma mais genérica, é preciso ponderar que: ela envolve a interação entre dois ou mais sujeitos; tem como objeto a informação; e envolve dado contexto, que está presente não apenas no momento em que se realiza o ato comunicativo, mas também na formação de repertório dos agentes envolvidos.

Assim, a definição de competência em comunicação interliga-se de forma direta com as demais competências discutidas até o momento. Trata-se da capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações (competência em informação), em grande parte das vezes oriundas de e geradas em ambiente digital (competência digital) ou vindas do aparato midiático (competência midiática).

Ao transpor a noção de comunicação para as organizações, embora ela normalmente seja vista por sua funcionalidade (mercadológica, institucional ou interna), sabe-se que "está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e

diálogo" (Duarte; Monteiro, 2009, p.334). Olhar para a comunicação significa uma forma estratégica de gestão.

> É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização. (Duarte; Monteiro, 2009, p.334)

Para Duarte e Monteiro (2009), ao criar competência comunicativa, uma organização precisa transformar seus integrantes em agentes autônomos de comunicação: "os espaços de comunicação tratam da criação de oportunidades para diálogo, interação, troca de informação, conhecimento, experiências" (ibidem, p.350). O resultado, espera-se, deve ser coletivo, mas, como forma de conhecimento, a competência é individual e, portanto, é necessário promover ações formativas das pessoas que compõem a organização.

O presente trabalho trata competência e literacia como sinônimos. São conceitos caracterizados, sobretudo, pela mobilização de recursos cognitivos para enfrentar situações que, pela característica complexa da sociedade, tornam-se cada vez mais multidisciplinares. Esse processo interliga, portanto, habilidades individuais a práticas sociais. O Quadro 6 resume as características das competências comunicacional, informacional, digital e midiática.

Quadro 6 – Características das competências comunicacional, informacional, digital e midiática

Comunicacional	Capacidade de interação com uma ou mais pessoas, mediadas ou não por artefatos tecnológicos, transmitindo e recebendo informações.
Informacional	Capacidade de tomar consciência da necessidade de informação; de encontrar informação necessária; de avaliar a qualidade das fontes de informação; de utilizar eficazmente a informação em função de um objetivo e de gerar informação de um modo socialmente aceitável.
Digital	Capacidade de mobilizar habilidades emocionais, sociológicas, motoras e cognitivas, para a comunicação em ambiente digital.
Midiática	Capacidade de compreender o papel das mídias e da informação midiática na democracia, fazendo, portanto, o uso crítico e criativo dos meios de comunicação de massa.

Fonte: Elaborado pela autora

Por questões de delimitação metodológica, este livro busca avaliar a formação de competências comunicacional e digital, mas é importante salientar que o exercício da competência comunicacional perpassa as literacias informacional, digital e midiática. No contexto organizacional, ao considerar os pressupostos defendidos – de que as organizações são redes sociais; de que o público interno é um importante constitutivo da imagem corporativa e de que para a comunicação interna estabelecer-se, ela deve ser dialógica –, é preciso garantir programas educativos que tenham como foco as literacias mencionadas. É sobre isso que trata o próximo item.

Educação corporativa

Ao ser integrada no ambiente organizacional, a internet propiciou agilidade na tomada de decisões, otimização de

processos e atividades e alavancamento de negócios. Mais do que isso, contribuiu para o relacionamento entre empresa e seus públicos, *e-commerce*, atendimento ao cliente e à imprensa, na divulgação institucional. Mas, o grande desafio é saber como acessar a informação, utilizá-la, organizá-la e compartilhá-la, gerando processos comunicativos com diferentes públicos. Afinal, não basta o acesso à informação, é preciso pensar no seu bom uso e estabelecer critérios de relevância para tomada de decisões, sobretudo no contexto da comunicação organizacional.

Nesse sentido, é necessária a formação dos atores das organizações. Muitas delas apostam em programas de educação corporativa. Pode-se dizer que, em geral, as empresas sempre buscaram funcionários qualificados ou desenvolveram ações nesse sentido. O foco, entretanto, era o treinamento apenas técnico, visando somente à qualificação de mão de obra.

Para Eboli (1999), a educação corporativa deve privilegiar o desenvolvimento de atitudes, posturas e habilidades e não se limitar ao conhecimento instrumental. Essa perspectiva gera oportunidades de aprendizagem ativa e contínua, dando suporte às empresas para que atinjam seus objetivos.

A viabilização das estratégias de negócios, por meio do desenvolvimento de competências empresariais e humanas, atendendo às demandas de competitividade e agregando valores à organização são objetivos que permeiam a implementação de um Sistema de Educação Caaaaaorporativa (Eboli et al., 2004, p.48). Além disso, a educação corporativa deve estar vinculada à missão e aos objetivos da organização e focar no desenvolvimento de competências internas, visando "o alinhamento estratégico entre conhecimentos, habilidades e atitudes dos empregados com os objetivos e missão organizacional" (Tarapanoff, 2005, p.11).

A educação corporativa compreende vários sistemas educacionais, como a educação formal, com cursos de

formação acadêmica, e não formal, com a utilização de TICs. Muitas vezes, a educação corporativa é mediada por tecnologias de informação e comunicação, mas baseada em concepções conservadoras, como o processo centrado no professor-emissor, na transmissão de conteúdos estagnados e na memorização de do conteúdo ensinado. A proposta, nesses casos, é instrumentalizar pessoas, deixando de fora a formação de cidadãos conscientes, éticos e críticos, inclusive, em relação às tecnologias utilizadas.

Nesse sentido, o presente trabalho tem como base a educação corporativa, na modalidade formal, mediada pela tecnologia da internet, considerando o papel ativo dos atores sociais envolvidos. Sabe-se que o modelo educativo centrado na transmissão de informações está defasado. Hoje, com o advento da internet e, sobretudo, das redes sociais, o usuário passa a ser visto também como produtor de informações. Contudo, é preciso que as pessoas sejam formadas para isso e a literacia digital, mais do que formação tecnológica, busca o uso crítico dos aparatos tecnológicos e seu consequente emprego criativo.

Nesse sentido, a pesquisa proposta adota o enfoque da aprendizagem aberta:

> [...] refere-se ao conceito de educação que tem as características de abertura a diversas clientelas, sem restrições. Além disso, a abertura também se refere a variações individuais em termos de critérios de aprovação e métodos de ensino-aprendizagem. Os sistemas de aprendizagem aberta geralmente utilizam a educação a distância, cujos ambientes permitem a abertura e flexibilidade propostas. (Menezes, 2002)

Diante dessa realidade, um programa de educação corporativa, baseado na aprendizagem aberta e no uso de recursos da internet e das redes sociais, será essencial para promover tais competências.

O presente estudo adota a seguinte definição para Recurso Educacional Aberto (REA):

> *Recursos Educacionais Abertos são materiais de ensino, aprendizado e pesquisa em qualquer suporte ou mídia, que estão sob domínio público ou estão licenciados de maneira aberta, permitindo que sejam utilizados ou adaptados por terceiros. O uso de formatos técnicos abertos facilita o acesso e o reuso potencial dos recursos publicados digitalmente. Recursos Educacionais Abertos podem incluir cursos completos, partes de cursos, módulos, livros didáticos, artigos de pesquisa, vídeos, testes, software e qualquer outra ferramenta, material ou técnica que possa apoiar o acesso ao conhecimento.* (Unesco; Commonwealth of Learning; colaboração da Comunidade REA/Brasil, 2011).

A ideia de colaboração e de interatividade é inerente à noção de educação aberta, cultura reforçada pela internet. Liberdade de usar, personalizar, melhorar e redistribuir os recursos educacionais, sem restrições, são preceitos de ações pautadas nesse tipo de educação.

A adoção do formato REA para a educação corporativa incentiva, portanto, ampla participação dos funcionários. Diante do processo de coaprendizagem, eles irão criar, adaptar e reutilizar o REA e, assim, desempenharão papéis importante, como "cocriação de materiais, compartilhamento coletivo de feedbacks e comentários, co-orquestração de sua produção e socialização em rede do processo de coaprendizagem bem como dos caminhos de aprendizagem colaborativa" (Okada et al., 2012, p.6).

Com o uso de materiais digitais, outro ponto a ser destacado é a diminuição dos custos de logística, ao considerar itens como reprodução e distribuição. Além disso, como é um conteúdo que pode ser adaptado, aprimorado e reutilizado, tende a estar sempre atualizado.

Assim, ao adotar REA para o desenvolvimento de educação corporativa, a organização alia-se à responsabilidade

social: preocupa-se com seus funcionários e, também, contribui com o acesso ao conhecimento por todos, ajudando a aumentar a capacidade individual.

O conceito de aprendizagem aberta aproxima-se do modelo de Relações Públicas proposto por Grunig e Hunt, chamado de simétrico de duas mãos. De acordo com os autores, há uma busca de equilíbrio entre os interesses da organização e os de seu público estratégico. O objetivo é a compreensão mútua e a comunicação bilateral.

Como a pesquisa também busca a formação crítica dos meios utilizados, a abordagem proposta inclui preceitos de educação sobre as mídias, isto é, a leitura crítica dos meios de comunicação, e de educação pelas mídias, baseada no uso de suporte midiático no processo educativo. O pressuposto deste trabalho é que as duas devem ser integradas. Afinal, não é mais possível ensinar com o rádio, a televisão, o jornal ou a internet sem ensinar, ao mesmo tempo, a competência midiática e a análise das mídias tão presentes na vida cotidiana (Pichette, 1996).

O viés educativo permite, em ambiente organizacional, a inserção de diversos temas relativos à organização, com o objetivo de criar o conhecimento sobre, por exemplo, responsabilidade social, imagem corporativa, missão, visão e valores. Mas como trabalhar com essas questões em programas educativos voltados ao público interno das organizações? O próximo item apresenta os principais resultados obtidos a partir de várias ações, sobretudo por meio do projeto "Comunica Educação".

4
A interface entre as Relações Públicas e a educação corporativa: alguns olhares

As ações empíricas descritas neste livro reúnem estudos realizados na atuação docente: a pesquisa propriamente dita; o olhar científico para as ações de extensão; a orientação de trabalhos de Iniciação Científica; as ações desenvolvidas em sala de aula. Para melhor compreensão dos estudos, o Quadro 7 resume o caminho percorrido.

Quadro 7 – Caminhos percorridos pela pesquisa

Pesquisa	Envolvidos/período	Descrição
Mapeamento da comunicação nas organizações bauruenses	Núcleo Opinião Pública Unesp, 2011-2013	Ao verificar o papel que as organizações de menor porte atribuem à comunicação, fornece subsídios para a elaboração dos cursos voltados à formação de competências comunicacional e digital.

Projeto "Comunica Educação": experiência na formação de competências comunicacional e digital	Projeto de extensão "As relações públicas e a educação corporativa", desenvolvido desde 2011.	Foram elaborados parâmetros para um projeto voltado à formação de competências comunicacional e digital. As reflexões foram concretizadas com a criação do site "Comunica Educação". Apresenta, ainda, uma pesquisa com usuários.
De la clase a la cuenta: da classe ao mercado	Atividade desenvolvida com alunos do projeto Da Classe ao Mercado, em 2014.	Uma das aulas criadas no formato EaD e visando a coaprendizagem, sobre análise de cenários, foi aplicada com alunos. A participação deles permitiu avaliar a proposta do "Comunica Educação".
Curso de especialização em Estratégias Competitivas: Comunicação, Inovação e Liderança	Atividade desenvolvida com alunos do curso de especialização em Estratégias Competitivas	Uma das aulas criadas no formato EaD e visando a coaprendizagem, cujo tema foi gestão de crise, foi aplicada com alunos do referido curso. A participação deles permitiu avaliar a proposta do "Comunica Educação".

Fonte: Elaborado pela autora

Mapeamento de Comunicação: a situação das micro e pequenas empresas

A comunicação, inerente à vida das organizações, tem sido vista como essencial, sobretudo se trabalhada do ponto de vista estratégico. Isso significa, entre outros aspectos, ir além do uso de instrumentos informativos, enxergando-a de forma integrada com o contexto, ou seja, atrelada às malhas da cultura. E, ao considerar que além do viés mercadológico e institucional, a comunicação precisa dialogar com diferentes públicos de interesse, em um cenário em que símbolos desterritorializados agregam-se a diferentes grupos, compreender a cultura organizacional é premissa básica na construção de relacionamentos sociais (Andrelo; Porem; Santos, 2013).

Mas qual o papel que as organizações de menor porte e distantes de grandes centros atribuem à comunicação? Essa é uma das questões que motivaram a realização, entre 2011 e 2012, de uma pesquisa empírica, que consistia na construção de um Mapeamento da Comunicação. Uma das propostas foi verificar o empoderamento da comunicação nas organizações bauruenses, uma vez que seus funcionários é o principal público do projeto de formação em competências comunicacional e digital. O levantamento foi feito junto a micro e pequenas empresas de Bauru, município com 350.000 habitantes, localizado no centro-oeste do estado de São Paulo. De forma mais específica, também se buscou compreender a realidade da comunicação organizacional e o papel das Relações Públicas nesse processo.

O mapeamento teve como objetivos levantar subsídios para refletir sobre algumas perspectivas da comunicação organizacional, tais como: a comunicação estratégica possibilitada pelas tecnologias informacionais; a comunicação interna, claramente vinculada à cultura organizacional, à

estrutura e à gestão organizacional; além da proposta de desenvolver uma escala de mensuração a partir de indicativos formativos e estruturais dessa realidade, ou seja, categorizando as organizações conforme as características geradoras ou coibentes da comunicação considerada "excelente".

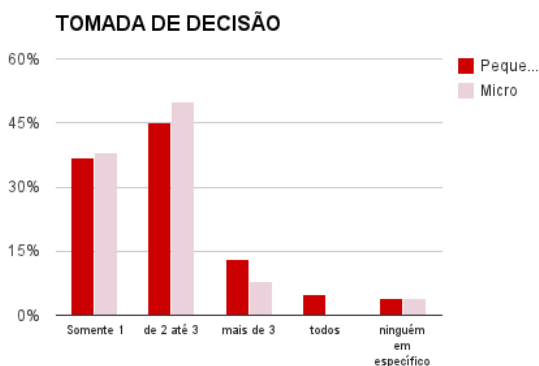
A metodologia do Mapeamento baseou-se em questionários estruturados, no sentido de se capturar fatores rotineiros, ativos e retroativos, do processo de comunicação, como: tipos de relacionamento e canais, grau de interação entre as partes, tipos de públicos envolvidos no processo e as expectativas da organização em relação a metas, objetivos, ações, eventos e atividades programadas de comunicação.

Os indicadores analisados na pesquisa denominada de "Mapeamento da Comunicação nas Organizações Bauruenses" foram: estrutura organizacional; comunicação interna; diversidade e cultura organizacional, centralização de poder e outras variáveis. A amostra foi de cinquenta microempresas e 38 pequenas empresas, colhidas em diversas áreas da cidade e de diferentes tipologias de serviços e comércios para representar o universo desse tipo de organização em Bauru.

Das microempresas, 70% têm até dez funcionários; 22% de 11 a vinte; 4% de 21 a trinta e 4% mais de quarenta. Já entre as pequenas empresas, 42% têm acima de 41 funcionários; 37% até 10; 16% de 11 a vinte; 5% de 21 a trinta funcionários. Ainda enquanto características, tem-se: a prestação de serviços prepondera em Bauru, com 42% entre as microempresas e 45% entre as pequenas. Em segundo lugar estão as que atuam com comércio (34% das microempresas e 23,5 % das pequenas). Na sequência, vem a revenda para as microempresas (10%) e de indústria para as pequenas (16%).

Em ambas tipologias, a estrutura familiar tem destaque: das microempresas, 50% estão nas mãos de famílias, já nas pequenas, 39,5% são familiares e outras 39,5% empresariais. Quanto à tomada de decisões, o cenário é parecido entre as

micro e pequenas empresas: em ambas, conforme Tabela 1, o poder decisório pode ser considerado restrito, uma vez que está nas mãos de duas a três pessoas.

Tabela 1 – Poder decisório nas organizações

Fonte: Andrelo; Porém; Santos (2013)

Em suma, quanto ao perfil e estrutura das organizações, percebe-se que, em razão de suas características naturais, as microempresas são primordialmente familiares e não apresentam condições de ter uma organização administrativa sofisticada. Em sua maioria, adotam estruturas simples e de menor custo, considerando as exigências momentâneas dos proprietários e dos empregados. A incerteza percebida nos aspectos internos das estruturas organizacionais afeta o comportamento estratégico delas – o ambiente socioeconômico força o dirigente a adotar uma administração centralizada.

No que diz respeito à comunicação, a situação não é diferente. Para 48% das microempresas pesquisadas, a responsabilidade pelas ações comunicativas cabe ao proprietário/administrador, sendo que 18% delas não têm ninguém responsável pela comunicação e apenas 4% têm um departamento específico na área. Entre as pequenas empresas, 42% das entrevistadas têm no proprietário o res-

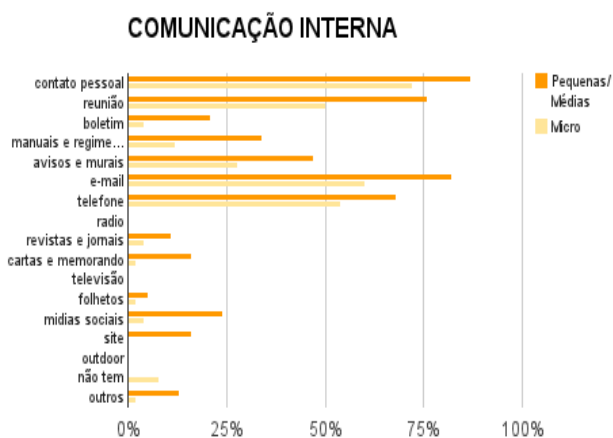
ponsável pela comunicação organizacional e apenas 18,5% contam com um profissional na área e outras 16% têm, em sua estrutura, um departamento de comunicação.

Das ações de comunicação voltadas ao público externo, a maior parte diz respeito à comunicação interpessoal: 64% das microempresas divulgam a organização por contatos pessoais e 56% utilizam o telefone. Anúncios em jornais e revistas são feitos por 56%; 52% têm site; 46% distribuem folhetos; 34% usam e-mails para se comunicar com públicos estratégicos e 36% recorrem às mídias sociais. Entre as pequenas empresas, destacam-se contato pessoal, e-mail e site, conforme demonstrado na Tabela 2.

Tabela 2 – Ações de comunicação das pequenas empresas voltadas ao público externo

Fonte: Andrelo; Porém; Santos (2013)

No que diz respeito à comunicação voltada ao público interno, o quadro é semelhante: ambos os segmentos priorizam a comunicação interpessoal, conforme a Tabela 3. A pouca quantidade de funcionários é uma possível explicação.

Tabela 3 – Ações de comunicação das micro e pequenas empresas voltadas ao público interno

Fonte: Andrelo; Porém; Santos (2013)

Ao considerar o Relações Públicas no processo de comunicação organizacional, observa-se um baixo conhecimento sobre o profissional. Das microempresas entrevistadas, 90% disseram não ter esse profissional em seus quadros e 68% não sabem o que ele faz. Entre as pequenas empresas, 29% afirmaram ter serviço de relações públicas.

Apesar de a comunicação não ter espaço central nas micro e pequenas empresas, ao serem questionados sobre suas principais necessidades, ambos os segmentos apontam as ações comunicativas. Para as microempresas, a ênfase é melhorar as ações de aproximação com clientes/consumidores (52%), ter mão de obra qualificada (48%) e oferecer treinamento aos funcionários (28%). Entre as pequenas empresas, 63% sentem falta de mão de obra qualificada, 50%, de melhorar as ações de aproximação com clientes/consumidores e 29%, de treinamento.

Os resultados apontados no mapeamento demonstram que, em geral, as micro e pequenas empresas de Bauru

reconhecem a importância da comunicação organizacional e percebem que é importante estabelecer relacionamento com clientes. As ações comunicativas são feitas prioritariamente de forma interpessoal. Há publicações ocasionais de anúncios em jornais e revistas locais e uso de mídias sociais, sobretudo pelas pequenas empresas. As ações são preponderantemente pontuais, não processuais e, basicamente, não há mecanismos de avaliação dos resultados da comunicação.

Três principais indicativos refletidos a partir dos resultados – a importância da comunicação, a falta de profissionalização da área e a necessidade apontada de ter mão de obra qualificada – corroboraram para a concretização do projeto de extensão da Unesp, intitulado As Relações Públicas e a Educação Corporativa, dedicado à educação corporativa, baseada na aprendizagem aberta e focada na formação de competências comunicacionais.

A premissa é que um dos papéis das Relações Públicas, como área responsável pela gestão do relacionamento entre organizações e seu público estratégico, é atuar na formação do público interno para que ele saiba selecionar e utilizar informações relevantes em determinados ambientes organizacionais.

Nesse sentido, os dados levantados pelo mapeamento servem de parâmetro para criação do website Comunica Educação. Esse projeto busca promover a formação de competências comunicacionais e a literacia digital de colaboradores de organizações e desenvolver recursos baseados na aprendizagem aberta, usando a internet como ferramenta. Esse processo permite ao público estratégico (colaboradores de organizações) reunir-se em espaços virtuais, recursos multimídias, e aprender assuntos específicos de modo colaborativo.

Projeto Comunica Educação: experiência na formação de competências comunicacional e digital

O Comunica Educação foi criado em 2012, resultado da pesquisa sobre formação de público interno, e está interligado ao projeto de extensão As Relações Públicas e a Educação Corporativa, com a proposta de oferecer cursos voltados à formação em competências comunicacional e digital. O material é voltado para qualquer profissional, independentemente da empresa e do cargo ocupado. A meta dos cursos é aprimorar a comunicação interna das corporações e resolver problemas por meio de uma forma diferente de expressar uma mensagem.

A ferramenta escolhida para a oferta dos cursos foi a internet, por meio do site[1] e, mais recentemente, de uma página no Facebook. A seguir, serão apresentados os parâmetros para a criação do Comunica Educação; a definição do site e a descrição e análise dos usos do material (Andrelo; Calonego; Teixeira, 2014).

Parâmetros para o sistema educacional corporativo[2]

Os parâmetros a serem seguidos para a implementação de um sistema educacional corporativo, voltado para a competência comunicacional e digital, contemplam diversas dimensões, pois se trata de um trabalho essencialmente multimidiático e multidisciplinar.

1 Disponível em: <http://www2.faac.unesp.br/extensao/comunicaeducacao/index.htm>.

2 Trabalho desenvolvido durante a orientação da Iniciação Científica/PIBIC RT, intitulada *As Relações Públicas e a educação corporativa: uma proposta de formação de competências comunicacionais e em literacia digital em ambiente organizacional*, realizada pela aluna Renata Calonego.

No que tange ao formato, optou-se pela educação a distância pela internet, ferramenta que confere praticidade e aplicabilidade ao processo. Os participantes podem realizar os cursos em tempo e espaço adequados à sua realidade, uma vez que o mercado de trabalho está cada vez mais flexível (por exemplo, pessoas trabalham em diferentes horários ou atuam fora do ambiente corporativo, a prática do *home office* aumenta).

Apesar de esses pontos valorizarem a individualidade, propõe-se que o sistema de aprendizagem corporativo incentive a integração por meio da coaprendizagem. Dessa forma, acredita-se, além dos conteúdos, consegue-se focar a geratividade de comportamento. Os trabalhos colaborativos, o conhecimento coletivo e o relacionamento com diferentes públicos, que pressupõe a interculturalidade, são metas de muitas organizações e podem ser beneficiadas com o envolvimento de atores sociais em situações de coaprendizagem.

Com o uso do Recurso Educacional Aberto, o material chega a todos os interessados, ampliando a responsabilidade social de quem o produz. Além disso, pelo viés da coaprendizagem, há a possibilidade de ampliação de público, aumentando os relacionamentos e formando uma grande rede.

O uso da internet, além de possibilitar as opções pelo REA e pela coaprendizagem, deve ser visto de forma mais ampla do que apenas instrumental. Além do meio, ela pressupõe uso da linguagem multimidiática, leitura não linear, por meio dos *links*, e interatividade. Essas são características da literacia digital, foco da formação aqui proposta.

Os temas escolhidos representam outro ponto significativo, pois devem ser atuais e compatíveis com a realidade vivenciada pelo público a quem se destina o conteúdo. Esses temas, portanto, devem estar de acordo com os interesses do público, para que a aceitação do material possibilite sua prática efetiva. Essa relação motivacional melhora o empe-

nho do público, tanto na vida pessoal como profissional. Ressalta-se, porém, que para o desenvolvimento das competências propostas, o conteúdo das aulas deve ter ênfase em aspectos da comunicação, além de irem ao encontro das propostas da organização.

Tais constatações fortalecem a atuação das Relações Públicas nesse processo, como gestoras de relacionamentos: equilibra interesses da empresa e seu público; diagnostica o público-alvo; como estrategista, seleciona os temas importantes tanto para os indivíduos, como para as organizações; tem conhecimento geral dos cursos.

Ademais, a educação corporativa não objetiva somente os setores da área, mas todo o público interno da organização, a fim de transmitir o conteúdo, gerar conhecimento e sintonizar os colaboradores com a informação que circula dentro e fora da organização. Verificou-se a importância desse processo, pois ele garante a condução de informações da forma unificada, evitando descontentamento das partes que possam se sentir prejudicadas com a falta de conhecimento sobre determinado assunto.

Com essa sintonização, o público interno reconhece o conceito único da empresa e a imagem e a identidade da organização se fortalece perante o público-externo. Por exemplo, se os funcionários forem questionados sobre os valores da organização onde trabalha em um ambiente de mídias sociais, eles emitirão respostas com o mesmo conceito. Não se trata, claro, de controlar o conteúdo produzido pelas pessoas fora do espaço/tempo do trabalho, mas de permitir a conscientização da relação entre funcionário e empresa.

Uma vez adotada a educação a distância, a linguagem é um elemento que deve ser adaptado a esse meio e também ao público-alvo. Portanto, linguagem extremamente formal não é compatível com a educação corporativa, pois diminui a atenção do espectador e o desmotiva a continuar o curso.

Isso não significa, no entanto, que se deva usar abreviações ou gírias, mas termos de fácil entendimento e frases diretas, para gerar interação com o participante, como, por exemplo, inserir perguntas no meio do texto. Com o ensino a distância, é preciso ser convidativo e conduzir o participante no processo do curso. Por meio dessas atitudes, nota-se maior envolvimento do espectador com o material.

Outro aspecto importante para preservar a concentração do aluno é dinamizar a aula por meio de formatos multimidiáticos, isto é, mesclar ferramentas audiovisuais e textuais, tornando a apresentação do conteúdo mais atrativa e menos cansativa.

Notou-se também relevante apresentar no início todas as informações sobre o curso, expondo o plano de aula, o material didático e a forma de avaliação. Dessa maneira, os alunos ficam conscientes sobre abordagem e objetivos das aulas. Sobre a avaliação, observou-se necessária a utilização de instrumento que permita avaliar o aprendizado do aluno em relação ao conteúdo e ao próprio curso, podendo aperfeiçoá-lo.

A utilização da educação a distancia e de recursos educacionais abertos, por vezes, geram desconfiança sobre a qualidade do material oferecido. Por isso, constatou-se que é de extrema importância escolher bem os entrevistados que fornecem suporte às aulas. Deve-se preferir indivíduos especializados na área, preferencialmente expoentes no tema, para conferir credibilidade ao conteúdo, diminuindo as inseguranças dos internautas em aderir a um programa de aprendizagem aberta.

A educação corporativa a distância precisa promover mecanismos de interatividade para manter os alunos vinculados às aulas. Propõe-se que os estudantes, após a conclusão do curso, relatem suas experiências, tornando suas impressões públicas e compartilhadas no próprio site. Ademais, isso proporciona o conhecimento do curso por aprendizes, que

depois de vivenciarem o mesmo conteúdo, poderão articulá-lo coletivamente, intensificando a aprendizagem aberta.

Sustenta-se, ainda, o aperfeiçoamento da educação corporativa para estudantes universitários, sobretudo para os de Relações Públicas, para que eles estejam profissionalmente preparados e saibam como aplicar o sistema de educação corporativa.

Criação do site

O site foi a ferramenta escolhida, pois permite atingir um número amplo de pessoas e garante mecanismos de interação. Além disso, fundamenta-se nos preceitos citados anteriormente: aprendizagem aberta, educação a distancia e promoção de competências comunicacional e digital.

O nome escolhido foi Comunica Educação, pois transmite o conceito de educar por meio e para a comunicação. No menu do site, encontram-se "Home", "Quem somos", "Trocando experiências", "Inscrição", "Curso", "Biblioteca" e "Contato".

Figura 3 – Imagem da abertura do "Comunica Educação"

COMUNICA EDUCAÇÃO — CURSOS A DISTÂNCIA

HOME | QUEM SOMOS | TROCANDO EXPERIÊNCIAS | INSCRIÇÃO | CURSO | BIBLIOTECA | CONTATO

HOME

Seja bem-vindo ao "Comunica Educação", um portal de cursos a distância mantido pela Universidade Estadual Paulista (UNESP) - Campus Bauru. Nosso objetivo é trocar conhecimento, experiências e ideias com você através de nossos cursos.

Eles são voltados para qualquer profissional, independentemente da empresa, seja pública ou privada, e do cargo ocupado. A meta dos cursos é promover uma melhoria na comunicação interna das corporações, as quais enfrentam muitos problemas que poderiam ser resolvidos com um gestual diferente ou com uma forma diferente de expressar uma mensagem de modo a não gerar confusões ou interpretações equivocadas.

Esperamos que você possa encontrar aqui a chance de evoluir como profissional e também como pessoa.

A equipe.

Fonte: http://www2.faac.unesp.br/extensao/comunicaeducacao/index.htm

A página de abertura (home) tem por objetivo apresentar a proposta do "site, evidenciando a associação entre a Universidade Estadual Paulista (Unesp) e o curso a distância destinado a qualquer interessado. A Figura 3 ilustra a abertura do site.

O tópico seguinte, "Quem Somos", explica a origem do site e sua história, apresentando o projeto de extensão universitária ao qual o site está vinculado. Contextualiza a importância da construção da educação corporativa a distância e exemplifica a missão, a visão e os valores do trabalho (Quadro 8).

Quadro 8 – Missão, visão e valores do Comunica Educação

Missão	Desenvolver recursos baseados na aprendizagem aberta, que permitam aos públicos estratégicos a reunião em espaços virtuais para aprender de maneira colaborativa sobre assuntos específicos, usando recursos multimídias.
Visão	Oferecer às organizações programas de educação aberta que colaborem para a formação de seu público interno em temas essenciais ao ambiente corporativo. Também pretende ser um suporte a pesquisas científicas na área de comunicação organizacional.
Valores	Responsabilidade social Ética Criatividade

Fonte: site Comunica Educação

O espaço "Trocando experiências" busca criar um ambiente de integração e compartilhamento de aprendizagem e conteúdo entre participantes dos cursos on-line. Oferece também *feedback* à equipe do Comunica Educação, por meio da análise de opiniões e sugestões postadas nesse item.

O link "Inscrição" redireciona para outra página, na qual o internauta informa dados pessoais e específicos, de maneira a construir um banco de dados para futuro contato.

O contato com a equipe organizadora pode ser feito por e-mail (comunicaeducacao@faac.unesp.br) ou telefone.

O item "Biblioteca" dispõe de textos, documentos, artigos e livros de assuntos relacionados ao tema. Encontram-se, por exemplo, links para descarregamento do livro *Opinião Pública – Empowerment e Interfaces* e do artigo "REA e a educação aberta corporativa: formação do Relações Públicas para atuar com literacia digital em ambiente organizacional". Além disso, o item redireciona o usuário para a biblioteca virtual do Portal de Relações Públicas, onde se pode descarregar o livro didático interativo *Mídia na Educação*.

Na aba "Curso", são encontradas todas as aulas do Comunica Educação. Há o plano de atividade, indicando o público-alvo, a proposta, o conteúdo, o material, o tipo de avaliação e a carga horária. Até o segundo semestre de 2014, foram disponibilizados cinco cursos: Comunicação Oral; Marketing Social; Responsabilidade Social; Gestão de Crise e Linguagem Corporal.

Considerando as características da internet, todo material é elaborado segundo linguagem específica. No curso sobre Comunicação Oral, por exemplo, o tema é apresentado pelo viés corporativo: busca-se refletir sobre a importância da linguagem oral no ambiente de trabalho, compreender os elementos que compõem a linguagem oral e conhecer ferramentas para melhorar a comunicação interpessoal. Em suma, mostra que, no trabalho, pessoas comunicam-se oralmente a todo momento, e a oralidade compreende três elementos: a escolha das palavras, a entonação da voz e os gestos.

O produto textual foi fruto de uma entrevista com a professora Léa Silva Braga de Castro, doutora em Comunicação, sobre a relevância das palavras para a expressão oral efetiva e eficiente. Para analisar a entonação, elaborou-se o conteúdo auditivo com a fonoaudióloga e professora da Faculdade de Odontologia da Universidade de São Paulo

(USP), Lídia Cristina da Silva Telles, a fim de exemplificar os diversos usos da voz, por meio de quatro perguntas selecionadas. Os gestos ganharam destaque com o material audiovisual, apresentado pelo professor Franco Júnior, especialista em Comunicação Oral.

O final do curso propõe a autoavaliação do aluno, solicitando-lhe um texto de, no máximo, vinte linhas, sobre o que as aulas acrescentaram em sua formação.

A escolha dos temas é o ponto essencial do projeto, bem como a adequação ao público-alvo. De todos os cursos veiculados, apenas um (Responsabilidade Social) foi elaborado para público específico. Embora possam ser feitos por todos os interessados, os outros cursos foram direcionados para determinados grupos (profissionais de gestão de pessoas, atendentes etc.), e essa informação foi divulgada no plano de atividades. Esse direcionamento permite melhor aceitação do material e, consequentemente, melhor compreensão do conteúdo.

Outro desafio encontrado foi a concretização da proposta de coaprendizagem. Nesse tempo de existência do projeto, percebeu-se que alguns instrumentos (como espaço para envio de e-mail e compartilhamento de experiências) não eram suficientes para estimular a interatividade entre usuários. Era preciso incentivá-los. Dessa forma, optou-se pela criação de uma página no Facebook, mídia social de grande aceitabilidade no Brasil, ainda em fase de consolidação.

Trata-se, portanto, de um trabalho essencialmente multimidiático e multidisciplinar, ao relacionar comunicação e educação. Ao analisar os resultados obtidos até aqui, constata-se a necessidade do conhecimento de outras áreas, como Design, Informática, Pedagogia e Rádio e Televisão. Defende-se, entre os gestores, a presença do profissional da área de comunicação organizacional; no entanto, essa atividade é essencialmente multidisciplinar, o que demonstra a importância de interação entre diversos campos do saber.

Pesquisa com usuários

Como forma de analisar o Comunica Educação, foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa, que buscou verificar a opinião de um grupo de usuários sobre: a proposta do projeto (quais os pontos positivos e negativos da proposta do Comunica Educação?); o site (como avalia as informações – conteúdo e disponibilidade – dispostas no site?); um dos cursos oferecidos (qual sua avaliação do curso Comunicação Oral disponibilizado no site?). Dessa forma, foi elaborado um questionário, com três perguntas abertas, encaminhado a trinta pessoas, divididas entre profissionais de diversas áreas, professores e estudantes universitários. O material foi enviado por e-mail e obteve o retorno de 16 entrevistados.

No que diz respeito à proposta do projeto, sobressaíram respostas sobre a utilidade e o interesse pelas informações disponibilizadas, conforme Quadro 9. Isso demonstra o perfil do conhecimento na atualidade, mais pragmático, operativo e com valor atitudinal. Quando ao viés organizacional do projeto, apenas três respondentes especificaram a importância da educação corporativa, o que pode significar a dificuldade de compreender possibilidades de aprendizagem dentro das empresas.

Quadro 9 – Avaliação da proposta do Comunica Educação

Utilidade e interesse pelas informações	12
Potencial em disseminar conhecimento e necessidade constante de formação	3
Importância da educação corporativa	3
Educação aberta e aprendizagem cooperativa	2
Relevância da comunicação interna	2
Utilização de ferramentas digitais para educação	2
Democratização da informação	1
Importância por ser curso de curta duração	1

Obs.: Os números indicados referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente fez várias considerações.
Fonte: elaborado pela autora

O fato de envolver a educação a distância foi mencionado por apenas três respondentes. Um deles elencou a dificuldade em compreender o funcionamento de um curso na modalidade EaD; o outro apontou a necessidade de utilizar recursos de educação presenciais, sobretudo dentro de uma mesma organização; e um respondente avaliou que, como nem todas organizações disponibilizam computadores para treinamento, seria desejável outra alternativa de ensino.

Sobre o site, destacam-se as respostas sobre a importância de trabalhar melhor o layout, tornando-o mais atrativo, com troca de fontes tipográficas e cores. Somam-se a isso os elogios ao uso de recursos multimidiáticos e as sugestões de utilização de mais vídeos e imagens (Quadro 10). São indicativos de que o projeto, por escolher o formato de educação a distância, respeita a necessidade de fácil navegação, porém deve trabalhar mais a linguagem visual, não apenas de forma ilustrativa (para tornar o curso menos "cansativo", como apontou um respondente), mas de maneira informativa.

Quadro 10 – Avaliação geral do site

Melhorar layout (atratividade, uso de fontes, cores, acerto em barra de rolagem)	10
Clareza na disponibilidade das informações	8
Boa usabilidade	5
Utilizar mais vídeos/imagens	5
Boa visibilidade	3
Importante uso de recursos multimidiáticos	3
Fornecer certificado	2
Fazer resumo na aba cursos para facilitar escolha	2
Proporcionar mais interação virtual	1
Ambiente centrado no usuário	1
Biblioteca virtual interessante	1

Obs.: Os números indicados referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente fez várias considerações.
Fonte: elaborado pela autora

No que diz respeito ao curso de Comunicação Oral, cinco respondentes apontaram a estrutura, o conteúdo e as entrevistas com especialistas como pontos positivos. Dois respondentes solicitaram mais exemplos e apenas um pediu que fossem disponibilizados mais materiais de apoio (Quadro 11). Em geral, é possível avaliar que o curso foi bem avaliado pelos respondentes.

Quadro 11 – Avaliação do curso sobre Comunicação Oral

Boa estrutura, bom conteúdo e boas fontes	5
Utilizar mais exemplos	3
Interessante o uso de material multimídia	2
Relevância da temática	2
Utilizar Power Point em vez de texto corrido	2
Áudio prolixo e evasivo	1
Acrescentar mais material de apoio	1

Obs.: Os números indicados referem-se à quantidade de respostas dadas, sendo que cada respondente fez várias considerações.
Fonte: elaborado pela autora

De la clase a la cuenta: da classe ao mercado

Uma das experiências do Comunica Educação aconteceu por meio do curso de extensão *De la Clase a la Cuenta* – Da Classe ao Mercado, especificamente no módulo sobre estratégia comunicacional, realizado no período de 1º de setembro a 13 de novembro de 2014. O referido módulo foi estruturado da seguinte maneira: aula a distância; aula presencial; briefing e contrabriefing com cliente real; atendimento com tutores; apresentação dos resultados a uma banca.

A primeira atividade ocorreu a distância, quando os grupos participaram de uma aula em formato EaD sobre análise de cenários. A ideia era reforçar que uma estratégia

de comunicação deve considerar os contextos interno e externo das organizações. O detalhamento do conteúdo tornou-se mais necessário, pois no grupo havia alunos de diversos cursos.

Além dos conceitos, foi solicitada a seguinte atividade: "Como parte do projeto *De la Clase a la Cuenta* – Da Classe ao Mercado, vocês precisaram se reunir e criar uma agência de comunicação. A atividade agora é fazer uma breve análise do cenário no qual a agência de vocês está inserida. A discussão deve ser feita em grupo (o mesmo da agência) e gerar um texto com tamanho de 15 a 30 linhas".

A reflexão pedida aos alunos tinha duas finalidades: exercitar a análise de cenários e dar sequência ao módulo anterior, quando as agências foram montadas. Além disso, para exercer a coaprendizagem, foi solicitada uma atividade em grupo, ao qual foi dado um questionário para que fossem avaliados aspectos como conteúdo do curso e trabalho em grupo mediado por uma ação educativa a distância.

Dos quatro grupos, dois reuniram-se de maneira virtual para fazer a tarefa proposta e dois de forma presencial. Entre os primeiros, as ferramentas usadas para a discussão foram o Facebook, e-mail e o Google Drive/Docs. Quanto ao processo de discussão e de construção do texto, todos os grupos disseram que aconteceu de forma colaborativa. Um grupo mencionou que as reuniões pessoais facilitam a discussão e a produtividade.

> Os membros da equipe pontuaram seus posicionamentos, a partir dos conhecimentos que já possuíam sobre o assunto e do material que acompanhou a atividade, um integrante ficou encarregado de organizar e sintetizar o material, uma vez que muito do que foi trazido à discussão convergiu (Agência B Side).

> O texto foi construído de forma colaborativa, após uma rodada de discussões acerca da agência e o mercado no qual está

> inserida, foram utilizados outros textos acadêmicos disponibilizados na internet para a realização da tarefa (Agência Mirtilo).
>
> Procuramos expor brevemente e honestamente, todo o material estratégico levantado sobre nossa agência. Muito do que foi debatido durante nossas reuniões ficou registrado em forma de vídeo uma vez que pretendemos exibir um *making of* do projeto. Acreditamos que toda discussão é válida e a produtividade é favorecida nos encontros pessoais, por isso evitamos tomar decisões em reuniões virtuais. Sabemos que isso não é sempre possível, mas nos esforçamos ao máximo para sempre se reunir no mínimo 3 vezes por semana (Agência Aurus Criação).
>
> A agência se reuniu presencialmente para a discussão do texto e execução da atividade. Cada membro expôs seu ponto de vista em relação à importância de nossos *stakeholders* e também sobre a influência que o ambiente possui para o sucesso da agência. O texto foi construído pelo Atendimento, mas com a ajuda de todos os membros (Agência Pastifici).

No que diz respeito ao curso produzido – formato EaD e linguagem multimidiática – os grupos disseram que foi relevante para a atividade, indicando como pontos positivos a objetividade, o aspecto didático e a existência de exemplos. Um dos grupos, cujo membros eram todos do curso de Relações Públicas, avaliou que o material acrescentou pouco para eles. Isso reforça a dificuldade de fazer cursos para público distinto, do qual nem sempre se conhece o repertório. A íntegra das respostas sobre essa questão está no Quadro 12.

Quadro 12 – Análise feita pelos grupos do curso de Análise de Cenários

"Apesar de alguns membros da agência já possuírem um certo conhecimento sobre o assunto, o texto foi essencial para explicar, de maneira clara e objetiva, o tema proposto, o fato de o texto possuir uma linguagem didática, não ser muito extenso e conter exemplos, também facilitou a compreensão do assunto" (Agência Pastifici).
"O texto foi primordial para nortear a reflexão da equipe acerca de seus pontos fortes e fracos tanto internamente como no cenário que entrará. Ele trouxe uma explicação acessível e didática para o olhar atento e crítico que a agência deve ter em relação a si mesma, aos seus concorrentes e ao mercado" (Agência Mirtilo).
"O texto supracitado foi de extrema relevância para a realização da atividade, sendo uma das principais fontes de consulta" (Agência B Side).
"Sendo bem informal: já tivemos aula com a Roseane e nos sentimos aptos a entender bem os conceitos expostos neste material. Entendemos que não é possível ser superprofundo em um 'EaD' dadas as circunstâncias. De forma geral, gostamos da miniaula, mesmo que não tenha apresentado algo de total inédito para nós" (Agência Aurus Criação).

Fonte: elaborado pela autora

Curso de especialização em Estratégias Competitivas – Comunicação, Inovação e Liderança

No primeiro semestre de 2014, foi realizada uma experiência de uso do Comunica Educação com alunos do curso de especialização em Estratégias Competitivas – Comunicação, Inovação e Liderança, na disciplina Comunicação Estratégica, ministrada pela autora do projeto. O referido curso faz parte da carga horária em EaD de 8 horas/aula.

Além da aula a distância, a docente ministrou 16 horas/aula em disciplina presencial. O formato EaD foi ministrado após os encontros, ou seja, a partir dele não houve mais contato presencial com os alunos.

Foi elaborado um curso sobre gestão de crise, com conceitos e exemplos, em texto, fotos, cartazes e vídeos. Poste-

riormente, os alunos receberam a seguinte tarefa: "Analise o posicionamento da C&A sobre a indenização à qual foi condenada, conforme indicações abaixo. Para isso, pesquise nos sites indicados as matérias publicadas pela imprensa e verifique as ações de comunicação feitas pela empresa, seja na resposta contida nos textos jornalísticos ou mesmo na postura adotada nas mídias digitais (site, Facebook etc.). A análise deve ser feita à luz das discussões feitas no curso. A atividade pode ser realizada em grupo de até 4 pessoas e postada no *moodle* até o dia 6 de junho".

O enunciado referia-se às notícias de que a rede varejista C&A foi condenada pelo Tribunal Superior do Trabalho a indenizar seus empregados por submetê-los a condições análogas ao trabalho de escravos, em unidades de três shoppings de Goiás. Além da atividade, foi enviado um questionário para que os alunos avaliassem o curso e dessem pistas sobre o processo de coaprendizagem.

Dos treze questionários devolvidos, seis foram de alunos que preferiram fazer a atividade sozinhos. Dos que justificaram a escolha, os argumentos apresentados baseavam-se na dificuldade de realizar trabalhos em grupo, mesmo virtualmente. Os nove restantes usaram ferramentas como e-mail, WhatsApp, Skype, Facebook e telefone celular para discutirem o tema proposto. Nenhum grupo demonstrou, no questionário, dificuldade no desenvolvimento da tarefa e na realização do trabalho coletivo, ainda que as reuniões tenham acontecido virtualmente. A resposta de um grupo exemplifica essa questão:

> Ambos se organizaram e cada um leu o material disponibilizado em casa para compreensão da temática e da atividade solicitada. Mediante isso, cada aluno fez um resumo de entendimento do conteúdo do texto enviando aos demais por e-mail para compreensão das particularidades que cada um entendeu. A partir disso, no Skype fomos debatendo os conceitos vistos

em sala de aula e trocando informações para chegarmos a um consenso do conteúdo do texto e da atividade solicitada.

Sobre o conteúdo do curso EaD, os alunos demonstraram ter compreendido os conceitos, tanto pela avaliação da atividade quanto pelas respostas nos questionários. Eles elencaram como pontos principais a existência de vários exemplos e do roteiro de ações possíveis em caso de crise organizacional. O Quadro 13 traz algumas respostas dadas.

Quadro 13 – Extratos de respostas do questionário

"O texto foi muito importante para a compreensão, porque através dele obtivemos a dimensão da real importância de as empresas possuírem uma área de comunicação com comitê de crise, que gerencie com eficácia e se posicione rapidamente junto à mídia para que tudo seja esclarecido da melhor forma possível, evitando boatos e dúvidas."
"Os exemplos do texto são claros e criam base para que um bom trabalho seja feito. Existe também um roteiro de ações imediatas que devem ser seguidos para que a gestão seja eficaz e obtenha sucesso. O texto cita o impacto que as crises podem gerar, tendo em consideração que, com a internet, ficou mais fácil se manifestar e trocar informações com outras pessoas."
"O enunciado da atividade foi relativamente claro. O problema está em restringir a avaliação ao caso C&A, de modo que existiriam outras empresas que poderiam ser analisadas em suas ações de gestão da crise. Além disso, muitas vezes tais informações são difundidas em relação à data na qual ocorreu, tornando difícil acompanhar as ações desenvolvidas para lidar com a crise. Encontramos como ações que impactam nas empresas, levando-as a deliberadamente procurarem um modo de gerir a crise, na ação do grupo Yes Men (http://theyesmen.org/) – é possível visualizar o documentário produzido com as ações desempenhadas pelo grupo em The Yes Men Fix the World (legendado em português) http://www.youtube.com/watch?v=m2j-8dz1xDE (os demais vídeos estarão indicados nos links subsequentes a este vídeo)."
"Ele foi importante, pois ele deu uma "trilha" de como é uma gestão e o que devemos fazer e com isso desenvolver ações que ajude a combater e gerenciar a crise e com isso a resolução do texto ficou mais fácil."

“O texto inicial ajudou e orientou para entender que em uma crise pode haver uma ideia, planejamento, para melhor e até reverter a situação, lembrando que o cotidiano empresarial e feito de crises e é a partir dessas situações que as organizações precisam estar atentas e aproveitar as oportunidades de se desenvolverem de maneira inteligente modificando o lado negativo para o positivo.”

Fonte: elaborado pela autora com base nas respostas dos questionários

Considerações finais

À medida que a sociedade compreende a necessidade de buscar conhecimentos e divulgá-los, a informação ganha, sobretudo a partir da década de 1970, mais importância e desempenha papel destacado nas questões macroeconômicas, na manutenção de regimes democráticos ou, até mesmo, na esfera da vida privada. Soma-se a isso o fato de que grande parte desse processo de difusão da informação é mediado por tecnologias, tanto digitais como midiáticas.

No que se refere, especificamente, às organizações, o impacto da centralidade da informação é imediato e difícil de ser mensurado. Se, enquanto redes sociais, elas sempre tiveram a comunicação na essência, esse viés é incrementado. Os públicos passam a ter voz, tornando-se também emissores. Além disso, assumem uma postura mais ativa, exigindo que a comunicação, compreendida como interação, seja de fato concretizada.

Dentre esses atores sociais com os quais as organizações relacionam-se, destaca-se o chamado público interno. Embora sabidamente essenciais na manutenção da imagem corporativa, nem sempre receberam a atenção merecida, sobretudo no que se refere à sua formação. Ao considerar

que fazem parte de uma rede que interage a todo momento – muitas vezes, de forma amplificada, via internet –, é preciso pensar na formação desse público para o desenvolvimento de competências ou literacias comunicacional e digital.

Esse é o pressuposto deste trabalho, concretizado com a criação do repositório multimídia, com material voltado a aprendizagens corporativas. Em formato de site, baseado na educação a distância, com recursos abertos de aprendizagem e de coaprendizagem, o projeto Comunica Educação merece alguns olhares.

Até o presente momento, constatou-se que, apesar de ser um trabalho fundamentalmente comunicacional, é importante garantir a inter-relação com outras áreas do conhecimento, como a de *Design*, Informática, Pedagogia e Audiovisual. Isso indica que a elaboração de um sistema de educação corporativa deve ter como principais gestores o profissional de Relações Públicas; no entanto, essa atividade é essencialmente multidisciplinar, o que demonstra a necessidade de interação entre diversos campos.

O formato a distância mostrou-se interessante, ao permitir que os usuários fizessem a gestão de seu aprendizado, organizando o espaço e o tempo que lhes eram disponíveis. A caracterização enquanto REA foi considerada válida, ao permitir que interessados em geral pudessem participar dos cursos. Essa alternativa, porém, trouxe dificuldades para os gestores do projeto, pois, ao não conhecer o repertório dos alunos, dificultou-se a elaboração de uma abordagem mais aproximativa.

A coaprendizagem é defendida como mecanismo de formação de público e de interação com outras pessoas, sobretudo em um cenário marcado pela interculturalidade, na qual dialogar com o diferente é essencial. Porém, percebeu-se que, nesse ponto, é preciso garantir ferramentas interativas mais eficazes e, sobretudo, considerar meios de incentivo à coparticipação. Ou seja, ainda há caminhos a serem seguidos para melhorar o projeto.

Cabe salientar, contudo, que a análise dos resultados do site deve ser feita enquanto processo, pois os cursos continuam sendo criados, com novas propostas e novos conteúdos. Como consequência, novos usos e novas necessidades devem ser identificados. De toda forma, a literatura consultada, a criação do material e a avaliação feita pelos alunos que participaram dos cursos demonstram a importância da formação em competências comunicacionais, da literacia digital e da aplicabilidade do projeto.

A proposta é que programas educacionais corporativos devem ir além da formação tecnicista em Tecnologias da Informação e Comunicação, privilegiando a formação das pessoas para outras habilidades, o que inclui a boa comunicação, seja ela mediada por uma TIC ou não. Cabe ao público interno também uma parcela significativa de responsabilidade na construção e na manutenção da imagem da organização. Tudo isso deve ser baseado no preceito de valorização do ser humano. Ou seja, sustenta-se a integração entre educação, tecnologia e cidadania.

Conclui-se, portanto, que é possível trabalhar criticamente a formação comunicacional em ambiente organizacional, superando a forma instrumental de educação. Esse processo é uma das funções das Relações Públicas, que devem superar a mera difusão de informações na formação do público interno. Ações de formação permitem a integração e incentivam a participação dos colaboradores, por meio de assuntos de interesses da organização. Nesse sentido, a busca pelo aperfeiçoamento dos recursos humanos, pode, ao mesmo tempo, formar um cidadão consciente e crítico, viabilizando o modelo simétrico de duas mãos desenvolvido pelas Relações Públicas, e criar condições para a gestão socialmente responsável.

Referências

ANDRELO, R. O potencial dialógico dos instrumentos de comunicação interna. In: SANTOS, C. M. R. G. (Org.). *Relações Públicas:* faces e interfaces. Versão digital. Bauru: FAAC, 2013, v. 1, p.117-132.

ANDRELO, R.; CALONEGO, R.; TEIXEIRA, N. A. O papel educativo da Comunicação Interna: uma proposta de formação de competências comunicacionais e em literacia digital em ambiente organizacional. In: XXXVII CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO – INTERCOM, Foz do Iguaçu, 2014. *Anais...* São Paulo: Intercom, 2014, v. 1. p.1-15.

ANDRELO, R.; SANTOS, C. M. R. G.; POREM, M. E. A comunicação nas organizações bauruenses de micro e pequeno porte: um mapeamento para verificar o empoderamento da comunicação no interior paulista. In: XIII CONGRESO INTERNACIONAL IBERCOM – COMUNICACIÓN, CULTURA E ESFERAS DE PODER, Santiago de Compostela, 2013. *Actas...* Santiago de Compostela: Ibercom; Agacom, 2013, v. 1. p.1425-1435.

BAKHTIN, M. *Marxismo e Filosofia da Linguagem:* problemas fundamentais do método sociológico na ciência da Linguagem. Trad. Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira.

São Paulo: Annablume; Hucitec, 2002.

____________. *Estética da criação verbal*. Trad. Paulo Bezerra. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BELLUZZO, R. *Da iniciação em pesquisa à comunicação e divulgação científicas na era do conhecimento*. Bauru, 1999. Material distribuído em sala de aula. Não publicado.

BRAGA, J. L.; CALAZANS, R. *Comunicação & educação:* questões delicadas na interface. São Paulo: Hacker, 2001.

BUENO, W. da C. Comunicação interna e liderança aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. *Organicom*, n.19, p.60-71, jul.-dez. 2013.

CABESTRÉ, S. A.; BELLUZZO, R. C. B. Desenvolvimento e inovação no cotidiano do profissional de relações públicas. *Anuário Unesco Metodista de Comunicação Regional*, São Bernardo do Campo, 2008.

CAROLYN, W. *Alfabetização midiática e informacional:* currículo para formação de professores. Brasília: Unesco; UFTM, 2013.

CASTELLS, M. *Sociedade em rede*. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHEVILLOTTE, S. Maîtrise de l'information? Éducation à information? Culture informationnelle? *Les dossiers de l'ingénierie éducative*, Futuroscope (França), n.57, p.16-19, abr. 2007.

CITELLI, A. *Comunicação e educação*: a linguagem em movimento. 3.ed. São Paulo: Senac, 2004.

DELORS, J. et al. *Educação:* um tesouro a descobrir – relatório para a Unesco da Comissão Internacional sobre Educação para o século XXI. 6.ed. São Paulo; Brasília: Cortez; MEC; Unesco, 2001.

DIEESE. *Rotatividade e flexibilidade no mercado de trabalho*. São Paulo: Dieese, 2013.

DINET, J. Apprendre en recherchant, rechercher apprenant. *Les dossiers de l'ingénierie éducative*, Futuroscope (França), n.57, p.24-26, abr. 2007.

DUARTE, J; MONTEIRO, G. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, M. M. K (Org.).

Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Volume 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

EBOLI, M. *Universidades corporativas:* educação para as empresas do século XXI. São Paulo: Schmukler, 1999.

EBOLI, M. P. et al. Breve panorama da educação corporativa no Brasil: apresentação de resultados de pesquisa". In: FERREIRA, J. R.; BENETTI, G. (Org.). *O futuro da indústria – Educação corporativa*: reflexões e práticas. Brasília: MDIC/STI; IEL, 2004. Disponível em: <www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: dez. 2012.

EDELMAN. *Trust Barometer 2015:* principais destaques. São Paulo, 2015.Disponível em: <http://www.edelman.com.br/propriedades/trust-barometer/>. Acesso em: 18 fev. 2015.

ESHET-ALKALAI, Y.; AMICHAI-HAMBURGER, Y. Experiments in Digital Literacy. *Cyber Psychology & Behavior*. v.7, n.4, p.421-429, 2004. Disponível em: <http://www.openu.ac.il/Personal_sites/download/eshet&Amichai2004.pdf>. Acesso em: 14 Jun. 2014.

RANKING das empresas mais valiosas do mundo. *Exame,* São Paulo, 2014. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/revista-exame/>. Acesso em: 4 ago. 2014.

FERRARI, M.A. Cenário latino-americano da comunicação e relações públicas. In: GRUNING, J. E.; FERRARI, M. A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

FONSECA, C. C. *Os meios de comunicação vão à escola?* Belo Horizonte: Autêntica; FHC/Fumec, 2004.

FREIRES, L.C.M. Comunicação interna e integrada. In: NASSAR, P. (Org.). *Comunicação interna:* a força das empresas. V.5. São Paulo: Aberje, 2011.

GRUNIG, J. E. A função das relações públicas na administração e sua contribuição para a efetividade organizacional e societal. Trad. John Franklin Arce. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, v.24, n.39, p.67-92, 2003.

GRUNIG, J. E. Uma teoria geral das relações públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, J. E.;

FERRARI, M.A.; FRANÇA, F. *Relações Públicas:* teoria, contexto e relacionamentos. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTIC (IBGE). *Pesquisa Anual de Serviços – Produtos e Serviços 2006-2007.* Disponível em: <http://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 26 set. 2007.

KPMG. *Pesquisa de Fusões e Aquisições 2013 – 4º trimestre.* 2013. Disponível em: <http://www.kpmg.com/BR/PT/Estudos_Analises/artigosepublicacoes/Documents/Fusoes%20e%20Aquisicoes/2013/FA-4-trimestre-2013.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2015.

KUNSCH, M.M.K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.* 4.ed. São Paulo: Summus, 2003.

LEMOS, A. Ciberespaço e tecnologias móveis: processos de territorialização e desterritorialização na cibercultura. In: MÉDOLA, A. S.; ARAÚJO, D.; BRUNO, F. (Orgs.). *Imagem, visibilidade e cultura midiática.* Porto Alegre: Editora Sulina, 2007.

LÉVY, P. *Cibercultura.* 2.ed. Trad. Carlos Irineu da Costa. São Paulo: Editora 34, 2000.

LIBÂNEO, J. C. *Adeus, professor, adeus, professora:* novas exigências educacionais e profissão docente. 5.ed. São Paulo: Cortez, 2001.

LIBÂNEO, J. C.; OLIVEIRA, J. F.; TOSCHI, M. S. *Educação escolar:* políticas, estrutura e organização. São Paulo: Cortez, 2003.

LIVINGSTONE, S. Internet Literacy: a negociação dos jovens com as novas oportunidades on-line. *Matrizes,* São Paulo, v.4, n.2, p.11-42, jan.-jun. 2011.

MAIA, O.V. Veículos internos: gestão voltada para o público. In: NASSAR, P. (Org.).

Comunicação interna: a força das empresas. V.5. São Paulo: Aberje, 2011.

MANACORDA, M. A. *História da educação:* da antiguidade aos nossos dias. 4.ed. Trad. Gaetano Lo Monaco. São Paulo: Cortez, 1999.

MARCHIORI, M.; NASSAR, P.; RIBEIRO, R.; FIGUEIREDO, S. O ensino de planejamento nos cursos de comunicação / Relações Públicas no Brasil. *Conexão – Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, v.10, n.19, jan.-jun. 2011.

MASTERMAN, L. En réfléchissant sur l'éducation aux médias. In: MASTERMAN, L.; MARIET, F. *L'éducation aux médias dans l'Europa des années 90:* un guide pour les enseignants. Pays-Bas: Les Éditions du Conseil de l'Europe, 1994.

MATTELART, A. *História da sociedade da informação*. São Paulo: Loyola, 2002.

MENDEL, T. *Liberdade de informação:* um estudo de direito comparado. 2.ed. Trad. Marsel N. G. de Souza. Brasília: Unesco, 2009.

MENEZES, E. T.de; SANTOS, T. H. dos. Aprendizagem aberta [verbete]. *Dicionário interativo da educação brasileira EducaBrasil*. São Paulo: Midiamix Editora, 2002. Disponível em: <http://www.educabrasil.com.br/eb/dic/dicionario.asp?id=230>. Acesso em: 22 mar. 2011.

MERCADO, L. P. L. A internet como ambiente de pesquisa na escola. *Revista Presença Pedagógica*, Belo Horizonte, n.38, p.52-65, mar.-abr. 2001.

MOHERDAUI, L. *Guia de estilo web:* produção e edição de notícias on-line. 3.ed. São Paulo: Senac, 2007.

MOLES, A. Systèmes de médias et systèmes éducatifs. In: MORSY, Z. *L'éducation aux médias*. Paris: Presses Universitaires, 1984.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. *O que é comunicação empresarial*. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, P. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. M. K (org.). *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. 2.ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

NEVES, R. de C. *Imagem empresarial:* como as organizações [e as pessoas] podem proteger e tirar partido do seu maior patrimônio. 2.ed. Rio de Janeiro: Mauad, 1998.

__________. *Comunicação empresarial integrada:* como geren-

ciar – imagem, questões públicas, comunicação simbólica, crises emergenciais. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

OKADA, A. et al. Coaprendizagem através de REA e mídias sociais. In: *Recursos Educacionais Abertos & Redes Sociais:* coaprendizagem e desenvolvimento profissional. London: Scholio Publishers, 2012.

OLIVEIRA, I. de L.; PAULA, M.A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, F.R. (Org.). *Por dentro da comunicação interna:* tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, 2009.

PERRENOUD, P. *Construir as competências desde a escola*. Trad. Bruno Charles Magne. Porto Alegre: Artmed, 1999.

PICHETTE, M. (Org.). *Vivre avec les médias*: ça s'apprend! Québec/Montréal: Centrale de l'enseignement du Québec; Service aux collectivités de l'Université du Québec à Montréal, 1996.

PINHO, J. B. *Comunicação nas organizações*. Viçosa: Editora UFV, 2006.

PORCHER, L. *La escuela paralela*. Trad. Iris Acacia Ibánez. Buenos Aires: Editorial Kapelusz, 1976.

PRETTO, N.L. Desafios para a educação na era da informação: o presencial, a distância, as mesmas políticas e o de sempre. In: BARRETO, R. G. (Org.). *Tecnologias educacionais e educação a distância:* avaliando políticas e práticas. Rio de Janeiro: Quartel, 2001.

SANTOS, L. O. Capital intelectual. *Administradores:* o portal da administração, 2009. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/capital-intelectual/43567/>. Acesso em: 26 mar. 2011.

STERN, C. M. *La maitrise de l'information "déconnectée":* éduquer à l'information sans recourir aux technologies. Prague, République Tchèque: Unesco, 2002.

TAKEUCHI, H.; NONAKA, I. *Gestão do conhecimento*. Trad. Ana Thorell. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TARAPANOFF, K. M. A. Responsabilidade social das empresas e educação corporativa. In: *O futuro da indústria:*

educação corporativa. Série Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior, 2005. Disponível em <www.educor.desenvolvimento.gov.br>. Acesso em: nov. 2012.

TERRIEN, J.; LOIOLA, F.A. Experiência e competência no ensino: pistas de reflexões sobre a natureza do saber-ensinar na perspectiva da ergonomia do trabalho docente. *Revista Educação & Sociedade*, n.74, abr. 2001, p.143-160.

UNESCO/COL. *Guidelines for Open Educational Resources (OER) in Higher Education*. Canadá; França: Commonwealth of Learning, Unesco, 2011.

VITORINO, E.V.; PIANTOLA, D. Dimensões da Competência Informacional (2). *Ci. Inf.*, Brasília, DF, v.40 n.1, p.99-110, jan.-abr., 2011.

UNESCO. Relatório Mundial sobre a Diversidade Cultural. In: UNESCO. *Investir na diversidade cultural e no diálogo intercultural*, 2009. Disponível em: http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001847/184755por.pdf Acesso em 22 ago. 2012.